

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E
INOVAÇÃO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

CIÊNCIA, INOVAÇÃO E OPINIÃO PÚBLICA NA GESTÃO DO PATRIMÓNIO
HISTÓRICO: O CASO DA ERA ARQUEOLOGIA

GABRIELA GUEDES PINHEIRO

OUTUBRO - 2018

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E
INOVAÇÃO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

CIÊNCIA, INOVAÇÃO E OPINIÃO PÚBLICA NA GESTÃO DO PATRIMÔNIO
HISTÓRICO: O CASO DA ERA ARQUEOLOGIA

GABRIELA GUEDES PINHEIRO

SUPERVISÃO:
SANDRO MENDONÇA
CÁTIA MIRIAM COSTA

OUTUBRO - 2018

Em memória do
Museu Histórico Nacional
Do Rio de Janeiro

GLOSSÁRIO

C&T – Ciência e Tecnologia

CAL – Centro de Arqueologia de Lisboa

CHAM – Centro de História de Além-Mar

CML – Câmara Municipal de Lisboa

DGPC – Direção-Geral do Patrimônio Cultural

EMEL – Empresa Municipal de Mobilidade e Estacionamento de Lisboa

I&D – Investigação e Desenvolvimento

ICOMOS – Conselho Internacional de Monumentos e Sítios

INARP – Programa Global de Investigação Arqueológica dos Perdigões

IPA – Instituto Português de Arqueologia

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

KIBS – *Knowledge-Intensive Business Services*

KICS – *Knowledge-Intensive Consumer Services*

NEARCH – *New Scenarios for a Community-involved Archaeology Project*

NIA - Núcleo de Investigação Arqueológica

SIC – Serviços Intensivos em Conhecimento

SOCIUS – Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

RESUMO

Alterações legais e o desenvolvimento da construção resultantes da entrada de Portugal na União europeia foram os gatilhos para a introdução da arqueologia comercial no país. O objetivo deste trabalho é caracterizar este campo relativamente novo e, em particular, avaliar os seus mecanismos de inovação, aprendizagem e interação entre os diferentes agentes do seu setor de atuação. Foi realizado um estudo de caso com a empresa ERA Arqueologia, líder de mercado e muito atuante na divulgação científica entre pares e para o público em geral. Busca-se analisar de que forma a sua estratégia de comunicação consegue influenciar e promover o engajamento das comunidades nas questões do patrimônio e na capacidade de inovar na gestão do patrimônio histórico.

Palavras-Chave:

Arqueologia Empresarial, Gestão do Patrimônio Histórico, Inovação, ERA Arqueologia.

ABSTRACT

Legal changes and the development of the construction resulting from the entry of Portugal into the European Union were the triggers for the introduction of the commercial archeology in the country. The objective of this paper is to characterize this relatively new field and, in particular, to evaluate its mechanisms of innovation, learning and interaction among the different agents of its sector. A case study was carried out with ERA Arqueologia, a market leader and very active in the scientific dissemination among peers and the general public. It seeks to analyze how its communication strategy can influence and promote the engagement of communities in the issues of heritage and the ability to innovate in the Management of Historical Heritage.

Key words:

Business Archeology, Historical Heritage Management, Innovation, ERA Arqueologia.

ÍNDICE

Glossário	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Índice	iv
Agradecimentos	vi
1. Introdução	1
2. Moldura Conceitual	4
2.1. Patrimônio Histórico Cultural	4
2.2. Gestão do Patrimônio Histórico e Cultural.....	7
2.3. Patrimônio, memória e opinião pública.....	9
2.4. Arqueologia Empresarial.....	12
2.5. Inovação.....	15
2.6. Inovação nos Serviços Intensivos em Conhecimento e a Arqueologia	17
3. Estudo de Caso: ERA Arqueologia	20
3.1. Surgimento e enquadramento institucional da ERA Arqueologia.....	20
3.2. Produção e difusão de conhecimento científico	21
3.3. Práticas Inovadoras e o Núcleo de Investigação Arqueológica.....	23
3.4. Relação com os clientes e os entraves na divulgação de resultados.....	25
3.5. A Relação com a Tutela e a divergência de objetivos.....	26
3.5. O Complexo Arqueológico dos Perdigões e a Arqueologia em Construção.	27
3.6. Novos rumos no Campo das Cebolas	29
4. Considerações Finais	32
Referências Bibliográficas.....	35
Anexos.....	40

Anexo I –Publicações divulgadas online pela ERA Arqueologia	40
Anexo II – Entrevista com Miguel Lago em Lisboa, 26 de setembro de 2018....	59

AGRADECIMENTOS

A conclusão do mestrado e a realização desse trabalho não seriam possíveis sem o apoio e a participação de algumas pessoas especiais. Divido essa grande conquista e agradeço:

À minha mãe, Ana Paula, por me ensinar a ter fé e pelo maior amor do mundo;

Ao meu pai, Mauricio, pelo exemplo pessoal e profissional e toda dedicação;

Aos meus avós, Ivan e Maria Auxiliadora, pela torcida constante;

Ao meu marido, Diego, pela parceria, carinho e paciência ao longo desses anos;

Aos meus orientadores Professora Cátia Costa e Professor Sandro Mendonça pelo acolhimento, incentivo e dedicação inigualáveis;

A Miguel Lago e Mafalda Capela pela disponibilidade e atenção;

A todos os professores do mestrado em Economia e Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa pelo conhecimento partilhado;

Aos colegas de turma por tornarem essa caminhada mais agradável e pela companhia nos momentos mais complicados;

Em especial aos amigos Aline Blumberg, Ana Murta, Andreia Domingues, Luiz Lopes, Juliana Macedo e Mayra Magalhães pela parceria em tantos dias de estudo e pelas as palavras de ânimo;

Obrigada por terem acreditado em mim e não me terem deixado cair.

1. INTRODUÇÃO

Há um crescente corpo de evidências mostrando que as interações entre ciência, sociedade civil e o público em geral podem gerar novas formas de inteligência social e criar benefícios mútuos, estimulando novos rumos para a inovação (Comissão Europeia, 2007). Cheung (1999), em seu artigo sobre a disputa pelo significado e interesses da Trilha Histórica de Ping Shan, em Hong Kong, mostra como a resistência e a participação da sociedade civil - neste caso de estudo representada pela tribo Tang – foi importante para conscientizar as partes em confronto e evitar que o patrimônio fosse explorado de forma extensiva e conseqüentemente degradado.

McDonald et al. (2013) caracteriza o estudo do patrimônio como parte de um campo interdisciplinar, que engloba áreas tão diversas como antropologia, gestão de instalações, museologia e turismo. Por isso, não é surpreendente que possua algumas perspectivas muito diferentes e abordagens filosóficas para suas questões centrais, como, por exemplo, a noção de consumo do patrimônio.

Pesquisas para avaliar o interesse público no patrimônio são regularmente realizadas por muitos órgãos governamentais e fundos de patrimônio em todo o mundo. Normalmente, eles revelam um alto nível de interesse e apoio da sociedade à preservação do patrimônio, mas ao mesmo tempo mostram a falta de participação direta em atividades relacionadas a ele. Há um certo grau de confusão sobre o significado do patrimônio o que leva a relutância em ver os gastos do governo direcionados a esta área em detrimento de outras. (Heritage Council, 2000).

A relação do público europeu com o patrimônio foi abordada em grande escala em um estudo realizado em nome do NEARCH¹. Trata-se de uma pesquisa abrangente que oferece a oportunidade de abordar o significado da arqueologia e do patrimônio entre o público europeu de forma comparativa, quantitativa e qualitativa através de um grande questionário destinado a entender a relação entre ciência, políticas públicas e as práticas empresariais voltadas para o patrimônio. A análise dos resultados identificou que, na

¹ O projeto NEARCH (*New Scenarios for a Community-involved Archaeology Project* ou Novos Cenários para Envolvimento da Comunidade em Projetos de Arqueologia) é realizado pelo Instituto Nacional Francês de Pesquisa Arqueológica Preventiva (Inrap) e conta com o apoio da Comissão Europeia (2013-2018) no âmbito de programa Cultura. É uma rede de cooperação de 16 parceiros distribuídos em 10 países da Europa.

última década, a arqueologia procurou abordar novos desafios. A crise econômica global de 2008, seguida pelo declínio gradual da arqueologia preventiva, o subsequente desemprego arqueológico, assim como o crescente número de amadores trabalhando com detectores de metais, são fatores dignos de atenção. No entanto, o principal desafio a ser enfrentado para apresentar a arqueologia como demanda socialmente relevante e necessária é que os arqueólogos mudem sua atitude em relação à prática arqueológica. Ou seja, direcionar mais atenção para atender às necessidades da sociedade e às expectativas do público. Embora os arqueólogos já tenham começado a expandir sua prática em direção a um envolvimento mais forte nos domínios da arqueologia pública e comunitária, a pesquisa NEARCH indica que isso ainda está apenas começando na maioria dos países europeus (Kajda et al., 2018).

Aumentar a participação da sociedade civil nos processos decisórios relativos à ciência e tecnologia (C&T) tem sido uma das principais preocupações e um dos compromissos assumidos pela União Europeia (UE) (Comissão Europeia, 2012). Acredita-se que a comunicação eficaz da ciência, elevando o entendimento de ciência e a conscientização da sociedade possa ser uma boa aliada para o engajamento público na ciência e na política. Por sua vez, o crescimento extraordinário das tecnologias da informação, a velocidade na comunicação e a massificação da ideia de mundo globalizado tornam a comunicação científica uma relação cada vez mais complexa entre instituições, partes interessadas, os *media* e uma diversidade de públicos.

Além disso, os estudos sobre patrimônio cultural e patrimônio arqueológico têm sido tradicionalmente ligados a disciplinas históricas e arqueológicas. No entanto, este cenário começou a mudar devido à importância que a perspectiva socioeconômica aplicada aos estudos patrimoniais adquiriu, justamente por permitir conhecer os impactos deste setor em termos de crescimento, competitividade, criação de emprego, desenvolvimento sustentável e inovação (Parga-Dans, 2011). Esta abordagem é reforçada pela Comissão Europeia ao considerar o setor cultural como motor do desenvolvimento econômico e social ao definir como objetivo para a Europa ter "a economia mais competitiva e dinâmica baseada no conhecimento do mundo, capaz de crescimento econômico sustentável com mais e melhores empregos e maior coesão social" (Comissão Europeia, 2006).

Assim, faz-se necessário perceber as relações entre os gestores de patrimônio e o público. Este trabalho apresenta-se sob a forma de um estudo de caso sobre a ERA Arqueologia, empresa portuguesa da área do patrimônio histórico-arqueológico, bastante atuante na publicação científica direcionada a especialistas, através de revistas digitais e artigos, e ao público interessado, através de redes sociais como o Facebook e o YouTube.

O objetivo deste trabalho é, portanto, investigar de que forma a atividade de comunicar ciência por parte da ERA Arqueologia promove o engajamento público em seus projetos ligados ao patrimônio. Além disso, se a participação do público é um fator estimulante para os gestores/pesquisadores da empresa buscarem alternativas inovadoras para as dificuldades encontradas em seus projetos. Por fim, perceber se é possível inovar na gestão do patrimônio histórico cultural.

A escolha desta instituição, bem como deste tópico de estudo deu-se em primeiro lugar pelo interesse em relacionar a investigação desenvolvida em empresas e como elas se relacionam com o público na gestão do patrimônio histórico cultural e em segundo para evidenciar como a interação desses atores pode gerar soluções inovadoras para as questões do patrimônio.

Para este efeito, o trabalho começa com uma revisão de literatura, onde se explora o conceito de patrimônio, como se dá a sua gestão, além da atuação das empresas privadas da área do patrimônio e como inovam. O terceiro capítulo é dedicado a ERA Arqueologia, sua história, missão, práticas e atuação através de uma análise detalhada de suas publicações nos diferentes meios de comunicação destinadas a diferentes públicos e de entrevistas com seus colaboradores. Por último, no Capítulo 4 são sumarizadas as conclusões do estudo de caso, as suas limitações e são identificadas possíveis investigações futuras

2. MOLDURA CONCEITUAL

O presente capítulo não tem como objetivo apresentar definições terminantes dos assuntos abordados e sim contextualizar a realidade onde empresa que será estudada está inserida.

2.1. Patrimônio Histórico Cultural

Normalmente, o conceito de patrimônio refere-se a herança que recebemos do passado e que transmitimos às gerações futuras. Mesmo que este significado não tenha perdido totalmente sua validade, não podemos entender o patrimônio apenas como os vestígios materiais do processo histórico.

Todas as manifestações tangíveis de cultura criadas pelo homem têm uma existência física num espaço e num determinado período. Algumas destas manifestações destroem-se e desaparecem, esgotadas na sua funcionalidade e significado. Outras sobrevivem aos seus criadores, acumulando-se a outras expressões materiais. E através da própria dinâmica da existência, estes objetos do passado alimentam, pela sua permanência no tempo, a criatividade de novas gerações de produtores de objetos, que acrescentam elementos às gerações anteriores. E assim a cultura flui. No entanto, nem todos os vestígios do passado podem ser considerados patrimônio. O patrimônio não é só o legado que é herdado, mas o legado que, através de uma seleção consciente, um grupo significativo da população deseja legar ao futuro. Ou seja, existe uma escolha cultural subjacente à vontade de legar o patrimônio cultural a gerações futuras (Silva, 2000).

Para Millar (1989), em um sentido mais estreito a palavra patrimônio está relacionada com as tradições culturais, lugares e valores que diferentes grupos ao redor do mundo se orgulham de conservar. De maneira ampla, patrimônio é uma forma especial de pertencimento e de continuidade que é diferente para cada pessoa.

Este entendimento de patrimônio, com a ideia de posse que lhe é conferida, mesmo que implicitamente, nos indica que estamos diante de algo de valor. Valor que os seres humanos, tanto individual como socialmente, atribuem à herança material do passado, valor no sentido da estima particular ou coletiva atribuída aos bens patrimoniais numa dada ocorrência histórica e segundo o quadro de referências de então. Silva (2000) afirma

tratar-se de um conceito relativo, que varia com as pessoas e com os grupos que atribuem esse valor, permeável às flutuações da moda e aos critérios de gosto dominantes, matizado pelo figurino intelectual, cultural e psicológico de uma época. Neste sentido o patrimônio é, e a este respeito existe hoje um consenso generalizado, “uma construção social”,

Assim, entende-se que o patrimônio cultural compreende todos os elementos que fundam a identidade de um grupo e que o diferenciam dos demais, ou seja, trata-se da capacidade de simbolicamente representar uma identidade.

Os estudos do patrimônio reúnem a atuação de especialistas de várias disciplinas, que com base em normas, princípios e reflexões teóricas de referência, parte deles, se manifestam através de documentos de recomendações internacionais, comumente conhecidos como Cartas do Patrimônio Internacional, desenvolvido por instituições como a UNESCO e ICOMOS.

Desde o início da década de 1950, do ponto de vista tipológico e geográfico, houve uma expansão dos conceitos básicos nos documentos internacionais sobre a conservação do patrimônio. O conceito de propriedade cultural, usado em vários países para significar patrimônio, aparece pela primeira vez na Convenção de Haia de 1954, com relação à proteção do patrimônio cultural no caso de conflito armado. A Convenção afirma que é necessário proteger o patrimônio cultural de toda a humanidade. Em 1956, em Nova Délhi, as Recomendações da UNESCO definiram os princípios relativos às escavações arqueológicas que devem ser aplicadas a todos os vestígios, cuja preservação é de interesse público do ponto de vista artístico e histórico. As recomendações de 1962, afirmaram a necessidade de salvaguardar paisagens, ambientes naturais e aquelas criadas pelo homem, que são de interesse estético ou cultural e que formam um todo natural harmonioso. Os documentos que seguem a Carta de Veneza se concentram em duas questões diferentes: a definição dos princípios gerais para a identificação de novos campos de conservação e a tentativa de integrar os princípios de salvaguarda com os sistemas de controle do território e de desenvolvimento econômico e social. Na Convenção da UNESCO sobre a proteção do patrimônio mundial, cultural e natural (1972), aparece a expressão “patrimônio cultural”, incluindo monumentos, escavações e locais de “excepcional valor universal do ponto de vista da história, da arte ou da ciência”.

Esta abordagem normativa na definição do patrimônio cultural também pode ser vista noutro documento internacional: a Carta Europeia do Patrimônio Arquitetônico de Amsterdam (1975).

No final do século XX foi acordado internacionalmente que o escopo do patrimônio seria alargado para incluir valores ambientais e intangíveis. Em 2003, a UNESCO, na Convenção pela salvaguarda do patrimônio cultural imaterial, definiu patrimônio cultural intangível como:

“As práticas, representações, expressões, conhecimentos, habilidades - bem como os instrumentos, objetos, artefatos e espaços culturais associados - que comunidades, grupos e, em alguns casos, indivíduos reconhecem como parte de sua herança cultural. Esse patrimônio cultural imaterial, transmitido de geração em geração, é constantemente recriado por comunidades e grupos em resposta a seus ambientes, sua interação com a natureza e sua história, proporcionando-lhes um senso de identidade e continuidade, promovendo o respeito à diversidade cultural e criatividade humana.”

Em 1993, o Professor João Caraça definiu componente material, ou tangível como sendo “o conjunto de grandezas materiais e energéticas, objetos e edificações, alimentos e forças motrizes, à disposição e manejadas por uma dada comunidade” e a imaterial ou intangível como “o conjunto dos aspectos não materiais e não energéticos de uma dada comunidade, como as regras da sua organização, o conteúdo cognitivo, os valores e percepções, os códigos de processamento de informação”.

Vecco (2010) acredita que o reconhecimento da importância da imaterialidade e da oralidade pode ser interpretado como um passo na direção de superar uma perspectiva eurocêntrica do patrimônio, aceitando a diversidade cultural como fonte de enriquecimento para toda a humanidade.

Conhecer e compreender o patrimônio como fator de inovação e de criatividade, de paz e de democracia, segundo Martins (2009) significa aprender com a diferença, isto é, aprender a ser com os outros. Não basta proclamar grandes princípios abstratos, é indispensável lançar pontes, realizar iniciativas comuns, reler a História à luz da compreensão dos conflitos e da sua superação pacífica e democrática. Uma “cultura de paz” tem de se realizar com base no conhecimento e na compreensão, na educação e na cultura, na ciência e na comunicação.

2.2. Gestão do Patrimônio Histórico e Cultural

O patrimônio é aquela parte do passado que selecionamos no presente para propósitos contemporâneos, sejam eles econômicos ou culturais, incluindo fatores políticos e sociais. O valor atribuído está relacionado a um conjunto complexo de valores, demandas e até moralidades modernas. Dessa forma, o patrimônio pode ser visto como um recurso econômico explorado em toda parte como uma componente primária de estratégias para promover o turismo, o desenvolvimento econômico e a regeneração rural e urbana. No entanto, o patrimônio é também um conhecimento, um produto cultural e um recurso político e, por isso, possui uma função sócio-política crucial (Graham, 2002). Desta forma, o patrimônio é algo que precisa ser gerenciado e comercializado (Poria et al., 2003). O envolvimento de diferentes atores e as particularidades dos locais faz com que essa gestão precise ser individualizada.

A gestão do patrimônio, segundo Figueiredo (2018) é um conceito confuso, composto por dois clichês contemporâneos, cada um contendo as tradições e contradições de seus significados, oriundos de diferentes domínios acadêmicos e práticos. Tanto o patrimônio quanto a gestão estão relacionados com o valor, de maneiras distintas, mas complementares. O primeiro termo - patrimônio - é associado a algo que se distingue pelo valor de raridade, antiguidade e escassez. No campo acadêmico dos Estudos do Patrimônio, é senso comum que o valor se relaciona com a autenticidade de um objeto, um lugar ou uma prática do passado integrante de uma tradição. O segundo termo - gestão - refere-se ao ato de preservar o valor, ou cuidar de bens para manter seu conteúdo, importância ou significado. No domínio dos estudos de gestão, o valor é algo que, em última análise, tem um valor econômico passível de ser aprimorado, adicionado ou criado. A justaposição de ambos os termos forma um pleonasmo instigante: gestão do patrimônio pode ser uma questão de "valorizar o que é valioso".

A gestão do patrimônio cultural é muitas vezes definida como um processo técnico no qual especialistas como arqueólogos, antropólogos, historiadores avaliam o significado e o valor de lugares patrimoniais e desenvolvem e implementam políticas e estratégias de gestão. Em certo sentido, é a face pública da arqueologia, mas é também o processo que

age publicamente para garantir que uma série de interesses arqueológicos receba preferência na política pública (Smith, 1994)

Sendo assim, a gestão do patrimônio cultural é mais do que um processo técnico de gestão, é uma prática cultural, visto que suas consequências ultrapassam a simples gestão de lugares significativos. É, portanto, o processo que, entre outras coisas, formaliza conflitos sobre o uso e disposição de lugares patrimoniais que são valorizados por arqueólogos e outros profissionais. Acima de tudo, a gestão do patrimônio cultural envolve o gerenciamento de conflitos. Em um nível, trata-se de administrar conflitos sobre locais históricos e como eles devem ser usados. Em outro, trata-se de administrar conflitos sobre os significados atribuídos à herança e ao passado e como esses significados são usados no presente. É neste nível que os arqueólogos e outros especialistas envolvidos na gestão do patrimônio cultural se tornam participantes de conflitos e debates sociais, culturais e políticos mais abrangentes (Smith, & Van der Meer, 2003).

A arqueologia insere-se enfim neste contexto como uma tecnologia de gestão integral do patrimônio cultural. O conceito de “patrimônio cultural” foi discutido na seção anterior. A “gestão integral”, por sua vez, significa que as necessidades atuais e sociais desse patrimônio implicam na necessidade de catalogá-lo, descrevê-lo, analisá-lo, valorizá-lo e revalorizá-lo. Não basta fazer apenas uma dessas atividades, é preciso fazer tudo. Especialmente, não é suficiente limitar-se a tarefas de investigação, porque na mesma medida em que é essencial construir o patrimônio e produzir conhecimento sobre ele, é necessário aplicar esse conhecimento para atender às necessidades do patrimônio, para projetar um modelo de gestão do mesmo. "Tecnologia", enfim, refere-se a um saber-fazer, um conhecimento pragmático que identifica problemas, diagnostica situações, isola necessidades e oferece respostas (Boado, 2001).

No que diz respeito as ferramentas de negócios, a função dos gestores é manter e aumentar o valor. Para a gestão, “o público” são todas as partes interessadas que têm algum envolvimento em um determinado negócio. Ou seja, simplificadamente, o conceito de *stakeholder* afirma que existem outros grupos aos quais a empresa é responsável, além de seus acionistas. Isso inclui qualquer pessoa que possa ser afetada, benéfica ou prejudicialmente pela atividade da corporação. No entanto, esse conceito torna-se mais

complexo quando se reconhece que os *stakeholders* não são atores passivos, isto é, eles também influenciam as atividades da corporação enquanto buscam algum interesse específico em sua interação com ela. Segue-se que as partes interessadas e a corporação tentam afetar as ações de cada uma para alcançar seus objetivos esperados.

Para Aas e Ladkin (2005), o conceito de partes interessadas está se tornando cada vez mais importante na gestão e planejamento do patrimônio, especialmente a comunidade como proprietária e guardiã do patrimônio. É crucial que os gestores envolvam a comunidade para aumentar a qualidade do planejamento e reduzir a probabilidade de conflito, para assegurar que os planos permaneçam intactos ao longo do tempo, aumentar a propriedade da herança pela comunidade através de campanhas de educação e criação de conscientização, aumentar a confiança da comunidade na gestão do Patrimônio, como aborda Chirikure et al. (2010) em seu trabalho sobre a gestão do patrimônio na África em locais partilhados por diferentes grupos sociais com interesses distintos.

Por fim, Logan (2012) alerta para o fato de o patrimônio ser construído, beneficiando algumas pessoas, mas frequentemente afetando outras de forma negativa. É usado na construção nacional e na formação do estado, assim como na geração de receita e criação de empregos através do turismo. Nos processos de identificação, inscrição, gestão e monitoramento do patrimônio, faz-se necessário reconhecer as desigualdades que normalmente surgem e o sentimento que as pessoas podem ter de que são vítimas de projetos patrimoniais.

2.3. Patrimônio, memória e opinião pública

De acordo com McDowell (2008), o estudo da memória tem crescido nos últimos anos. Existem múltiplos tipos de memória: oficial, não oficial, pública privada, coletiva, comum, local, nacional, societal, histórica, emocional, pós-memória, literal e exemplar. As memórias são pensadas em termos de escala: do individual ou privado (que pode envolver experiências pessoais como perda ou sofrimento); local ou comunal (que se baseia em eventos ou experiências importantes que ocorreram em grupos muito unidos); e a memória social (que descreve narrativas do passado que são simpáticas a uma população mais ampla e interligada). Também nessa mesma escala está a memória pública e nacional.

Para Till (1999), a memória pública é um processo fluido que não é apenas negociado por grupos oficiais ou nacionais, mas também pela mídia, acadêmicos, instituições de patrimônio e organizações comunitárias locais. Por sua vez, a memória nacional é frequentemente pensada em conjunto com a memória oficial que, na maioria das sociedades, deriva do Estado e de suas instituições, representando as necessidades e valores hegemônicos do público geral. Os estados-nação desempenham papéis de liderança na construção do patrimônio, à medida que adotam um conjunto de ideias que são, conseqüentemente, incorporadas por meio da socialização e da educação.

Como resultado, o estado é geralmente o árbitro oficial da comemoração pública, portanto, do patrimônio nacional e, como tal, assume a responsabilidade pelo planejamento, manutenção e financiamento de monumentos, programas e eventos memoriais. A coesão nacional, em outras palavras, requer um senso de consciência coletiva e identidade endossado através da experiência histórica comum. No entanto, a memória não oficial é vista como um oposto binário à memória nacional ou oficial, criando um termo um tanto equívoco e perigoso. Se a memória oficial está ligada à memória nacional, então a não oficial deve ser igualmente aplicável a qualquer coisa que não seja estruturada pelo estado. Naturalmente, esse não é o caso, já que muitos grupos e indivíduos consideram que suas próprias heranças individuais, locais ou comunitárias são tão válidas e "oficiais" quanto as do Estado ou outras formas de lembrar oficialmente admitidas (McDowell, 2008).

Em lugares de convívio e construção social, o grande desafio é administrar todas essas memórias além do momento presente. Desta forma, os responsáveis pela elaboração de políticas e os tomadores de decisão precisam considerar a importância não só da componente material, como da imaterial para alcançar o sucesso em qualquer projeto relacionado com o patrimônio. Por sua vez, acredita-se que isso só é possível com o envolvimento das comunidades locais.

Em relação a esse engajamento, Rowe e Frewer (2005) destacam que o público pode “participar” sendo o receptor passivo das informações dos reguladores ou dos órgãos de governo envolvidos; em alguns casos, a opinião pública pode ser buscada por meio de questionários; e, em outros, pode haver participação ativa de representantes públicos no próprio processo decisório, como por meio de representação leiga em um comitê

consultivo. A chave da distinção entre participação e comunicação é que a informação de algum tipo flui do público para os responsáveis no primeiro, em vez de unicamente dos responsáveis para o público no segundo. Sugerem, então, os autores que a combinação dos conceitos de comunicação pública, consulta pública e participação pública, formam o chamado engajamento público.

Para Olsson (2008) o planejamento urbano e a gestão do patrimônio têm sido tradicionalmente baseados em uma noção de ação coletiva, na qual políticos eleitos, especialistas e várias organizações representam cidadãos no processo de tomada de decisões e, portanto, podem salvaguardar os interesses públicos. No entanto, reconhecendo a mudança social atual, fica claro que as comunidades locais estão se tornando cada vez mais fragmentadas e heterogêneas, e que uma tradição de ação coletiva está sendo cada vez mais substituída por atitudes e reivindicações individualistas. Em essência, o que constitui os interesses públicos locais hoje é muito incerto. A fim de capturar os interesses públicos locais em geral, e as características de bem público do patrimônio urbano em particular, é evidentemente necessário desenvolver novas abordagens para envolver os cidadãos locais no planejamento e na prática do manejo do patrimônio.

Segundo Polónia e Costa (2018) na maioria dos países da América Latina, a participação das populações locais é primordial no planejamento e execução de políticas patrimoniais. Nas áreas costeiras e nas cidades portuárias isso se torna ainda mais relevante pois a inevitável associação ao domínio e ao patrimônio colonial é concomitante a atratividade para turismo e lazer. No entanto, em tempos em que o patrimônio (natural, cultural, material e imaterial) possui, especialmente nesses países, valor econômico, é fundamental considerar novas políticas para implementar a integração da população comum como atores econômicos ativos e beneficiários daqueles aumentos da dinâmica dos usos econômicos do patrimônio.

Por fim, as mesmas autoras acreditam que o diálogo entre a população, técnicos de patrimônio e atores, precisa ser iniciado, sem evitar os aspectos controversos de lidar com memórias plurais e às vezes conflitantes. Somente uma política compartilhada e participativa de memória e um reconhecimento pluralista do patrimônio material e imaterial pode contribuir para sua preservação sem insatisfação ou profundo sentimento

de desrespeito. Uma abordagem transcultural, para além de multidisciplinar, é necessária para permitir novas interpretações do passado, enquanto se tenta converter patrimônios inúteis e memórias negativas em locais com novas funções. Indústrias criativas e culturais, novas soluções econômicas e um diálogo permanente entre academia e sociedade podem ajudar a devolver essas cidades portuárias ao seu chamado anterior como lugares de contato transcultural e abertura a tendências globais, exceto desta vez considerando, integrando e beneficiando as populações locais, que são e foram durante séculos construtores de patrimônio ativo. O objetivo final é incorporar sua voz na dinâmica global de preservação do patrimônio e usos socioculturais e econômicos. Ao fazê-lo, acadêmicos, formuladores de políticas e gestores de patrimônio também têm a chance de reativar presenças e vozes silenciosas, as quais, sendo essenciais para a construção de processos pré-coloniais, coloniais e pós-coloniais, dificilmente são ouvidas.

2.4. Arqueologia Empresarial

A arqueologia comercial ou empresarial refere-se à atividade gerada em torno do patrimônio arqueológico quando um gerenciamento adequado do mesmo exige a realização de ações específicas que geralmente são desenvolvidas sob contrato e, em todos os casos, cumprindo um determinado serviço e cobrando por ele (Criado, 1996).

Até o século XX pode-se dizer que o mundo empresarial arqueológico era praticamente nulo. Quem dominava o meio arqueológico eram os acadêmicos e a administração central, com um papel muito mais interventivo, ao contrário da administração atual, com uma função basicamente fiscalizadora (Meirinho, 2015).

Na segunda metade da década de noventa, um fenômeno significativo de expansão e modernização começou a ser observado nas cidades. Inicialmente, a especulação e a falta de controle levaram a perda de uma grande quantidade de patrimônio arqueológico. Como resultado deste processo, surgiu a necessidade de regulamentar esta situação, com o objetivo proteger, preservar e administrar a herança cultural e histórica das nações (Parga-Dans, 2011).

A arqueologia afirmou-se no seio das problemáticas do ordenamento do território, cabendo aos serviços do Estado a definição de condicionantes relacionadas com as obras

a implementar. A sua concretização conduzia à execução de intervenções arqueológicas em colaboração com algumas entidades promotoras que começavam a assumir os custos da atividade arqueológica (Costa et al., 2014).

Passou então a vigorar, na maioria dos países europeus, uma lei de tradição Anglo-Saxónica, onde a arqueologia de emergência é vista como um serviço, que pode ser vendido e comprado. Em Portugal, por analogia com o princípio do “poluidor pagador”, em conformidade com a Lei n. 13/85, de 6 de Julho e com a Convenção Europeia para a Proteção do Patrimônio Arqueológico (La Valetta, Malta, 1992), os custos decorrentes da adoção de uma política de gestão deste patrimônio arqueológico não monumental devem ser afetados aos promotores das intervenções que venham eventualmente a causar a respectiva destruição física, e não ao Estado que assume a tutela. O patrimônio deixa de ser apenas aquele que se deve proteger para passar a ser um “negócio” e desenrola-se uma explosão de trabalho em arqueologia (Pereira, 2007).

A arqueologia comercial configura-se como um novo serviço que nasce e se desenvolve como resultado da normalização jurídica. A inovação aqui analisada é a criação de um mercado como resultado de uma mudança institucional/legal. Por isso, é importante compreender que papel o setor público desempenhou no passado e que papel deve desempenhar no futuro em relação à sua influência direta, como agente regulador, gestor e cliente, no desenvolvimento e consolidação da arqueologia comercial (Parga-Dans, 2011).

Em consequência, cresce a necessidade de mão-de-obra profissional e a arqueologia empresarial começa a desenvolver-se, na Europa, de forma mais significativa no início da década de 1990, duas décadas depois de ter surgido nos EUA.

As necessidades de execução eram crescentes e a envergadura dos projetos, quer do ponto de vista da complexidade técnico-científica, quer do ponto de vista financeiro, eram abordadas a partir de uma perspectiva de equipe e de um enquadramento institucional legal em que as estruturas empresariais surgiam como modelo eficaz de atuação. A arqueologia estava em plena expansão e com grande visibilidade social. Estava aberto o caminho para o empreendedorismo na arqueologia portuguesa (Costa et al., 2014).

A arqueologia comercial emprega a maioria dos profissionais da área e continua a ser o motor do desenvolvimento da arqueologia Portuguesa, quanto mais específico se torna,

mais obriga o estado a encontrar caminhos que garantam uma fiscalização mais eficaz (Bugalhão, 2011)

As empresas de Arqueologia privadas competem com iguais, oferecendo os serviços de arqueologia a entidades públicas ou privadas. Ao lado dos arqueólogos que laboram em empresas de arqueologia estão outros técnicos de arqueologia: ora enquadrados nas autarquias, ora em variadas empresas cuja atuação inflige interferência na paisagem, ora inseridos nas universidades ou ainda em entidades governamentais, reguladoras ou fiscalizadoras das ações sobre o patrimônio. Os trabalhos de arqueologia passam a ser mais controlados, sendo necessária uma autorização e um projeto de trabalho. Aumenta o trabalho em arqueologia e melhora a qualidade (Pereira, 2007).

Os principais clientes das empresas de arqueologia são as construtoras, promotoras de obras - públicas e privadas - que demandam seus serviços, principalmente estudos de avaliação de impacto arqueológico e medidas corretivas para a administração autorizar a trabalho que desejam realizar. São os próprios promotores, que confiam e remuneram os relatórios obrigatórios às empresas de arqueologia, que, de acordo com a legislação, devem entregar os seus relatórios diretamente à administração competente (Parga-Dans et al., 2012).

O que o define o setor da arqueologia empresarial são as necessidades de mercado, ou seja, o processo que desencadeia a intervenção arqueológica, não está relacionado com um projeto de investigação de caráter acadêmico, nem tão pouco um projeto a longo prazo de valorização, proteção e salvaguarda. A intervenção é desencadeada pela necessidade de proceder ao registo arqueológico porque se prevê uma interferência destrutiva para uma determinada zona.

Conscientizar a sociedade para os enormes custos de qualquer obra de grande envergadura para os vestígios materiais do passado, conservados no subsolo, faz com que a mesma sociedade aceite suportar os custos da conservação pelo registo dos vestígios das vivências passadas que deverão ser sacrificados ao bem estar atual. No fundo, são essas necessidades das sociedades contemporâneas que determinam o que, como, quando e de que modo deverá ser estudado. O objetivo é igualmente óbvio e pode resumir-se ao interesse e desejo de registar e recuperar informação sobre o passado humano (Fabião, 2006).

O trabalho que por si já é complexo, torna-se ainda mais quando refletimos sobre a trindade de interesses que o envolve. A tutela, fazendo uma interpretação tão abrangente e formalista quanto possível das obrigações legais em causa; o contratante dos serviços, procurando, no mercado, a proposta mais conveniente, ou seja, aquela que lhe garanta maior eficácia e menor custo possível na resolução das condicionantes impostas pela(s) tutela(s) aos seus projetos; por fim, o prestador de serviço arqueológico, enquanto intermediário a quem resta tentar resolver, em termos de proposta, essa missão quase impossível, de com o menor custo dar resposta às exigências técnicas das “condicionantes” impostas ao cliente, garantindo ainda a indispensável margem de lucro que dê sustentabilidade ao negócio (Silva, 2008).

2.5. Inovação

A inovação, e como é gerenciada, é uma questão estratégica chave. É de interesse para praticantes e pesquisadores em uma variedade de disciplinas de negócios e de gestão. No âmbito da economia, vem se discutindo sobre a sua natureza, fontes e características, com o objetivo de compreender o seu papel em relação ao desenvolvimento econômico. Já na primeira metade do século XX, Schumpeter argumentava que as organizações deveriam inovar para renovar o valor de sua dotação patrimonial.

Neste contexto e de maneira bastante informal pode-se dizer que inovação consiste em produzir novos produtos com processos já existentes, em produzir produtos existentes como novos processos ou, concomitantemente, em produzir novos produtos com novos processos.

Para Baregheh et al. (2009) a inovação é um processo em vários estágios, pelo qual as organizações transformam ideias em produtos, serviços ou processos novos/aperfeiçoados, para avançar, competir e se diferenciar com sucesso em seu mercado. Com esta definição, as autoras levam em conta o fato de a inovação não ser um ato discreto e sim um processo, a possibilidade de ocorrer em várias entidades e contextos sociais diferentes, além de destacarem o objetivo de inovar: diferenciar-se.

Godinho (2013) afirma que a inovação apenas ocorre quando são mobilizados e afetos recursos às atividades a montante da inovação. É necessário fazer investimentos e ter indivíduos bem treinados e especializados que desenvolvam novos conceitos. A

combinação desses recursos consiste na fase nuclear do processo de inovação. É só na sequência desta fase, e depois de testado o novo conceito, que se prefigura a aplicação. Dá-se início à exploração do novo conceito com a introdução no mercado ou com a primeira utilização para fins econômicos e sociais. É nesta sequência que a exploração se desenvolve, gerando benefícios (ou em geral, efeitos) para as empresas e para a sociedade em geral.

Ao contrário do que se pensou por algumas décadas, a inovação não é resultado de um processo linear que tem início na pesquisa básica, passa pela pesquisa aplicada e termina com o desenvolvimento de um novo produto ou processo. O processo de inovação é, por sua vez, um processo interativo, realizado com a contribuição de variados agentes econômicos e sociais que possuem diferentes tipos de informações e conhecimentos.

Além disso, as fontes dessas informações, conhecimentos e a própria inovação podem estar tanto dentro, como fora da organização, em seus concorrentes, fornecedores ou clientes. Isto é, uma empresa nunca está sozinha quando inova, o contexto em que está inserida importa. Esta noção sistêmica da inovação destaca ainda a relevância do quadro institucional nacional e do papel das universidades, como provedoras de novos conhecimentos e tecnologia, para a construção de uma base favorável às atividades inovadoras. (Castellacci et al., 2005).

A inovação deixou de ser um fenômeno gerado pelo talento de certos indivíduos, para transformar-se em um autêntico processo organizado, multidisciplinar, contínuo e permanente, em que participam grupos coletivos vinculados a diversos campos profissionais, mas com objetivos e metas convergentes.

Desta forma, a fim de transformar o conhecimento produzido pela Investigação e Desenvolvimento (I&D) em resultados comerciais, as empresas precisam se envolver em redes externas de aprendizado interativo, com clientes e mercados, e gerenciar os feedbacks do ambiente social e institucional mais amplos. A ciência continua a ser uma fonte fundamental de inovação, mas em um contexto de conhecimento plural caracterizado por uma multiplicidade de canais entrelaçados, onde a cooperação e os fluxos de informações técnicas são abundantes e assumem a forma de processos de aprendizagem (Caraça et al., 2009).

2.6. *Inovação nos Serviços Intensivos em Conhecimento e a Arqueologia*

O setor patrimonial e especificamente o arqueológico é um setor criativo que está em processo de expansão. Caracterizado por ser baseado em conhecimento altamente qualificado torna-se um recurso capaz de promover o desenvolvimento tecnológico-produtivo com implicações no campo social (Parga-Dans, 2010).

Dessa forma, a atividade comercial desenvolvida em torno da gestão do patrimônio é também configurada como uma oferta de serviços intensivos em conhecimento. A arqueologia comercial é, portanto, qualificada como baseada em ciência, em capital humano intensivo e provedora de conhecimento avançado (Martin-Rios e Parga-Dans, 2016).

Os ‘produtos de serviço’ nos quais as empresas do setor terciários se especializam, de acordo com Miles (2008), compartilham duas características bastante comuns: intangibilidade e interatividade. A primeira quer dizer que, em vez de serem produtos materiais, os produtos de serviços normalmente envolvem transformações institucionais, como a condição dos produtos materiais, das pessoas e dos dados. Os custos mais importantes derivam de atividades como produzir e entregar conteúdo em um meio físico e adaptar uma transformação para o cliente. A interatividade, por sua vez, quer dizer que os processos de serviço exigem a presença e a participação do cliente. Os pontos de interação com o prestador de serviços significam que muitas atividades de serviço apresentam relações mais íntimas produtor-consumidor do que é comum para os produtores tradicionais.

A grande maioria das empresas de arqueologia são reconhecidas, em seus respectivos códigos nacionais de atividade econômica, como atividades de pesquisa e desenvolvimento e serviços técnicos (arquitetura e engenharia e assessoria técnica), atividades estas que fazem parte dos chamados serviços intensivos em conhecimento (SIC) ou mais conhecidos como KIBS – *Knowledge-Intensive Business Services* (Parga-Dans et al., 2013)

A inovação no setor de serviços está se tornando uma questão cada vez mais complexa, na qual a adoção de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) é apenas um dos muitos facilitadores possíveis. A adoção de TIC, na grande maioria dos casos, é complementada por atividades de engenharia organizacional, que resultam em novas arquiteturas organizacionais firmes. Em outras palavras, a distinção entre os produtores e

os usuários de TIC (tradicionalmente serviços), tornou-se cada vez mais indistinto (Djellal et al., 2003)

Normalmente, é complicado quantificar a inovação no setor de serviços, isso porque nem sempre é sobre inovações tecnológicas baseadas em produtos e processos, ela costuma se desenvolver como pequenas inovações incrementais a partir da implementação do conhecimento. A inovação no setor de serviços é caracterizada por ser pouco sistemática e formalizada. Diante de sua natureza interativa os processos de aprendizagem pelo contato e troca de informações entre os agentes estimulam o surgimento de processos de inovação. Especificamente, no setor de serviços, o contato entre a empresa e os clientes e/ou fornecedores é muito importante (Gallouj & Savona, 2008).

No entanto, a Arqueologia é a disciplina que estuda a integração da cultura material nos processos socioculturais de construção da realidade, afetando diretamente as noções de memória e patrimônio (Boado, 2001). O Patrimônio, por sua vez, tem a capacidade de despertar emoções, que ajudam a construir uma identidade, a nível individual ou coletivo. Uma pessoa perante uma realidade que reconheça como “Patrimônio Cultural” pode reconhecer-se herdeiro dela, admirá-la como expressão de uma outra cultura ou valorizá-la com maior ou menor interesse (Osterbeek, 2005).

Sendo assim, o poder de fruição emocional dos serviços prestados por uma empresa de Arqueologia permite que ela também de se relacione com um novo conceito de Serviços intensivos em conhecimento voltados para o consumidor final ou *Knowledge-Intensive Consumer Services* ou “KICS” (Costa e Mendonça, 2019).

Os KICS são definidos como uma classe de organizações produtivas de aprendizagem que se concentram em serviços de uso final. Distinguem-se pela especificidade da indústria (cuidado e beleza, viagens e turismo, conteúdo e cultura, etc.), mas também pelos atributos dos próprios serviços (experiência transformadora, estética única, bem-estar). Considerando que as KIBS são um complemento à manufatura (fornecendo dados refinados e ferramentas de conhecimento), as KICS são de interesse intrínseco para o público em geral. O compromisso com a inovação nos KICS pode assumir a forma de um investimento sustentado em conhecimento científico e tecnológico formal (medido por publicações e patentes), ou a “não tecnológica”, com o foco na aprendizagem coletiva (uso organizacional das TIC) e nas estratégias para melhorar o alcance do cliente

(capacidades de *front-office* fortalecidas pela mídia). O ideal seria a integração das habilidades mais técnicas, como o domínio da ciência e da tecnologia por trás das mudanças de produto e processo, com as habilidades sociais, que sustentam os avanços de *marketing* e organizacionais (Costa & Mendonça, 2019).

3. ESTUDO DE CASO: ERA ARQUEOLOGIA

3.1. Surgimento e enquadramento institucional da ERA Arqueologia

A adesão portuguesa à União Europeia levou a implementação de projetos de diversos tipos no país, muitos deles relacionados com a infraestrutura do território nacional e a reabilitação urbana. Dessa forma, surgem obrigações com a avaliação do impacto ambiental das obras, e com os processos de licenciamento das intervenções que culminaram na criação de regras que, por sua vez, conduzem à execução de trabalhos arqueológicos.

Ciente da sua limitação em atender a demanda por trabalhos arqueológicos, em meados dos anos 90, o governo português adota o modelo, de cariz anglo-saxônico, que garante uma Arqueologia controlada e fiscalizada pelo Estado, mas executada por equipes independentes, especificamente contratadas para esse efeito. A formalização ocorre com criação da primeira estrutura autónoma da Administração central exclusivamente voltada para a gestão da prática arqueológica, o Instituto Português de Arqueologia (IPA). Em 1997, a fundação do IPA cria as condições necessárias para a liberalização da profissão arqueólogo, num contexto de mercado aberto a diferentes equipes em concorrência por projetos das mais diversas entidades, públicas ou privadas. Estava aberto o caminho para o empreendedorismo na Arqueologia portuguesa. (Costa et.al., 2014).

Nesse contexto surge a ERA Arqueologia uma empresa de prestação de serviços em diversas áreas do património, mas com foco na arqueologia. Ao longo dos seus 21 anos de existência, contando coma uma equipe multidisciplinar e qualificada, já realizou mais de dois mil projetos que abrangem licenciamento arqueológico de obras, conservação e restauro, levantamentos topográficos e arquitetônicos e educação patrimonial (Lago, 2017).

A empresarialização na área do património é recente e tem, em Portugal, a vida da ERA. Pela falta de tradição tem sido um processo de aprendizagem para todos os envolvidos, para aqueles que estão do lado das empresas, para aqueles que estão do lado do património e para outros intervenientes. Assim, ao longo dos anos houve uma evolução significativa no espaço ocupado por essas empresas no mercado, nas relações entre os atores envolvidos e também internamente, na forma das empresas fazerem arqueologia. Miguel Lago (2017) acredita que o que define os projetos são as pessoas e as ideias e

independentemente do contexto institucional é possível ter uma boa atuação na área do patrimônio.

3.2. Produção e difusão de conhecimento científico

Desde o princípio a vocação da ERA tem sido apontada para a produção do conhecimento. Há de fato uma forte preocupação com essas questões não só ao nível de publicações, organização de eventos científicos e de articulação com instituições de investigação, mas também de interação com o público em geral. É a única instituição empresarial que tem atuação permanente nas redes sociais: sua página do *Facebook* tem mais de 16 mil seguidores e é uma das páginas sobre patrimônio português com mais acessos.

“Um sítio arqueológico só pode ser protegido e preservado mediante a criação de laços que levem alguém, na verdade muitos “alguéns”, a sentir um sítio como seu, numa cumplicidade que requer participação.” (Valera et al., 2008, p. 117)

Diante disso, pode-se perceber que a presença nas redes sociais é sobretudo para dar uma dimensão pública ao trabalho desenvolvido pela ERA, não apenas por uma questão de responsabilidade social, mas também por razões comerciais. Os conteúdos produzidos são elaborados com cuidado, para que sejam acessíveis, mesmo que tecnicamente superficiais, são sérios e transmitem informações concretas aos seguidores. Através deste contato virtual o público pode ter uma noção do trabalho que está sendo executado, os locais de intervenção e por isso do alcance da empresa. Além disso, essa aproximação dá abertura para que os interessados – curiosos, acadêmicos, jornalistas, potenciais clientes – façam contato com a empresa e procurem saber mais.

A partir do momento em que as empresas concorrentes são praticamente invisíveis na internet e ao público em geral, vê-se que a vertente comercial e a educacional (responsabilidade social) são bastante compatíveis. A estratégia de comunicação da ERA, apesar de ainda ser pouco especializada e feita de acordo com disponibilidade de seus colaboradores é um fator de destaque e um grande diferenciador da empresa.

O plano de divulgação e difusão do conhecimento é elaborado para atuar em vários níveis. Vai desde informações básicas nas redes sociais (direcionadas ao público em geral e voltadas para a conscientização da importância desta área de atividade), até conteúdos

mais complexos e estruturados voltados para a comunicação entre pares como eventos organizados internamente (*Colóquio da Era*), eventos realizados em parceria com outras organizações (Universidades, Associações Profissionais, Centros de Investigação, etc.) , até a publicação de artigos e de revistas especializadas.

Já foram realizados 13 *Colóquios da ERA* ao longo dos últimos 21 anos. Esses eventos são realizados pois vão de encontro com as convicções da empresa, que acredita nas potencialidades geradas nos momentos de reflexão e troca com o exterior. Normalmente envolvem temas relevantes e inovadores sobre o Patrimônio, a partir de projetos desenvolvidos pela ERA ou de questões interessantes ou, por vezes, preocupantes cujo debate pode chegar a respostas valiosas. O último evento, por exemplo, contou com a participação do professor espanhol Felipe Criado Boado² que debateu com os profissionais da empresa a 3ª Revolução Científica na Arqueologia. Outro evento a ser destacado foi o 12º Colóquio, realizado em parceria com o SOCIUS³ (ISEG), demonstrando as valias que resultam da interação entre empresas e universidades ao discutir a articulação, pouco comum, entre as áreas da Arqueologia/Patrimônio e da Gestão.

No que diz respeito a divulgação de resultados em revistas, a ERA já foi responsável pela elaboração de uma revista impressa, a ERA Arqueologia, que se tornou demasiado cara e por isso foi encerrada. Hoje a empresa é editora de uma revista eletrônica, a ERA Apontamentos, diferente da anterior, com volumes temáticos, a atual é composta por artigos sem interligação no tempo, publicando-se tudo aquilo que tenha qualidade e em várias línguas. A ERA Apontamentos já publicou 110 artigos desde sua 1ª edição em 2008, em sua maioria voltados para especialistas. Um levantamento das publicações divulgadas pela empresa pode ser encontrado no Anexo I deste trabalho.

Pela sua constante interação com múltiplos atores – a tutela, os clientes e o público – a ERA possui responsabilidades muito particulares no que diz respeito a salvaguarda e a valorização do patrimônio. Por isso, o trabalho de educação patrimonial continua a ser uma atividade importante na empresa e por vezes é executado de maneira voluntariosa.

² Professor Pesquisador Titular no Conselho Nacional Espanhol de Pesquisa (CSIC), Diretor do Instituto de Ciências do Patrimônio do CSIC e Presidente da Associação Europeia de Arqueólogos.

³ O SOCIUS, Centro de Investigação em Sociologia Econômica e das Organizações é uma unidade de investigação do ISEG, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

De acordo com Miguel Lago, Arqueólogo Sócio fundador e atual Administrador Delegado da ERA Arqueologia, a capacidade de sensibilização e comunicação, se for bem utilizada, pode ser um forte impulsionador de mudança.

Portanto, a grande vantagem de produzir e difundir conhecimento é a capacidade de alteração das mentalidades. Miguel Lago acredita que se a educação patrimonial fosse feita de forma sistemática, começasse desde cedo, nas escolas e atingisse os engenheiros e os operários envolvidos nas obras, teríamos uma geração com grande sensibilidade para o patrimônio e seus “ensinamentos”. Além disso, toda a utilidade e benefícios que o patrimônio pode trazer para a sociedade seriam sentidos de forma muito mais significativa.

3.3. Práticas Inovadoras e o Núcleo de Investigação Arqueológica

Uma das grandes preocupações da ERA, desde sua criação, é buscar soluções inovadoras, baseadas em boas práticas de atuação e preocupadas com as questões éticas. Para tal, investe em pessoas qualificadas técnico e cientificamente, dispostas a procurar, através do conhecimento, respostas diferentes para os desafios propostos sem esquecer a salvaguarda e a valorização do patrimônio.

“Nós temos inovado muito, mesmo em questões tradicionais, mesmo a forma como nós hoje trabalhamos em arqueologia é muito mais complexa do que há 20 anos, não só os equipamentos mudaram, como a tecnologia mudou, nós estamos a aplicar muito mais ferramentas tecnológicas hoje em dia do que aplicávamos há uma série de anos e isso tem impacto na atividade quotidiana e naquilo que são as soluções que apresentamos.” (Entrevista a Miguel Lago, 2018)

Em 2005 a ERA formalizou sua preocupação com a inovação ao criar o NIA, Núcleo de Investigação Arqueológica, o departamento voltado a Investigação e Desenvolvimento (I&D) da ERA Arqueologia dirigido pelo arqueólogo António Valera⁴. O objetivo principal é ampliar as possibilidades de intervenção e de evolução através do aumento da qualidade técnico-científica da empresa, do estímulo a capacidade científica e de inovação dos projetos comerciais e do desenvolvimento interno ou em parcerias de

⁴ Arqueólogo. Licenciado em História (1985, FLUL) e História Variante de Arqueologia (1990, FLUL); Mestre em Pré-História e Arqueologia (1997, FLUL); Doutorado em Arqueologia (2006, FLUP), publica regularmente, contando mais de 80 títulos entre livros e artigos em revistas da especialidade.

projetos específicos de investigação científica. Além disso, promover a ERA como entidade credível cientificamente, no meio arqueológico e junto dos clientes.

Em entrevista a Meirinho (2015), Miguel Lago afirma que diferentemente dos setores de I&D em empresas do ramo farmacêutico, ou de engenharia, onde se desenvolvem novos produtos e registram-se patentes, em uma empresa do patrimônio pretende-se sobretudo dar maior profundidade aos trabalhos, procurar enquadrá-los em projetos de investigação mais latos.

No entanto, o NIA pode vir a proporcionar novos negócios, visto que os conhecimentos oriundos da investigação podem se associar no futuro a diferentes tipos projetos. Além disso, um núcleo de investigação na área do patrimônio pode também pesquisar formas variadas de valorização e rentabilização da cultura. É, portanto, uma estratégia de longo prazo, mas com potencial para ter longo alcance, inclusive no que diz respeito ao impacto social.

Diante das limitações estruturais da ERA, a sua área de I&D ainda depende de instituições e programas de financiamento, o que exige um esforço bastante grande para o seu bom funcionamento e confirma a demora por resultados. Apesar disso, alguns exemplos podem ser citados, como a utilização da prospecção geofísica aplicada à arqueologia, que permite identificar e caracterizar sítios arqueológicos sem recurso a escavações.

Algumas pequenas experiencias com essa tecnologia já existiam em Portugal, mas nada muito consistente. A ERA executou muitos trabalhos com equipes estrangeiras, entretanto, os custos eram muito elevados e fazia-se em situações muito específicas, normalmente em projetos de investigação, nunca como uma ferramenta normal ao serviço dos clientes normais em benefício de projetos de urbanização, de construção, de ordenamento do território. Há dois anos, decidiu-se investir em recursos humanos e em equipamentos e neste momento a ERA é a única empresa portuguesa que tem uma área específica de prospecção geofísica. Hoje a empresa tem capacidade de apresentar novas soluções para problemas que os clientes tinham e não sabiam como resolver. Por vezes é a própria ERA que detecta os problemas: “Nós identificamos o problema e sugerimos a geofísica desde há dois anos como uma solução recorrente”, afirma Miguel Lago.

O pioneirismo no uso de novas tecnologias é outro fator diferenciador da ERA no mercado. A empresa está sempre atenta as oportunidades de incorporar novas tecnologias

ou aplicar tecnologias existentes na arqueologia. As atenções agora estão voltadas para a tecnologia LIDAR, um procedimento aéreo, feito com laser que permite através de um varrimento detectar estruturas e realidades arqueológicas enterradas debaixo de árvores. Caso haja mão de obra qualificada e a empresa invista em materiais, é outra metodologia que pode surgir como solução de determinados problemas e impactar o mercado. Para Miguel Lago, “na arqueologia há sempre património, há sempre novas formas de abordar, novos métodos que podem ser pensados, novas estratégias de atuação”.

3.4. Relação com os clientes e os entraves na divulgação de resultados

Apesar de manter uma relação com a tutela e com a sociedade, a ERA Arqueologia trabalha efetivamente para seus clientes, aqueles que compram serviços de arqueologia. Os principais são, empresas de infraestrutura e de empreendimentos imobiliários do setor privado e as administrações do património e outras administrações do setor público.

O desafio é, portanto, aliar os objetivos dos clientes com os objetivos do património, isto é, conciliar a investigação, salvaguardada e valorização do património com a sustentada evolução das cidades.

A dimensão comercial dos trabalhos, por sua vez, cria alguns constrangimentos, como as exigências de confidencialidade. Os impedimentos e inibições gerados pelos clientes prejudicam a gestão de informação mais transparente e mais aberta. A ERA tem conduzido essa situação com uma certa normalidade, utilizando a legislação portuguesa na área da arqueologia como justificativa para divulgar os resultados de suas investigações. O Decreto-Lei n.º 164/2014 de 4 de novembro que aprova o regulamento de trabalhos arqueológicos, prevê no Artigo 7.º que no pedido de autorização para realização de trabalhos arqueológicos deve conter um plano de divulgação pública dos trabalhos arqueológicos junto da comunidade.

Ou seja, mais do que responsabilidade social, a partilha do conhecimento com a comunidade é uma obrigação das empresas de arqueologia. No entanto, a grande maioria está tão focada nas necessidades de seus clientes que se afasta, cada vez mais, das questões sociais.

No início dos anos 90, uma grande barragem que seria construída no norte de Portugal, a Barragem do Côa, foi interrompida por razões arqueológicas. Foi a primeira vez, no país, em que uma enorme obra não foi executada para preservar o patrimônio (Lemos, 1994). De lá para cá muitas empresas alimentaram esse imenso medo de que em função do aparecimento de vestígios arqueológicos seus projetos não consigam ser concretizados.

Diante disso Miguel Lago destaca a outra face do trabalho técnico-comercial: sensibilização e, de certa forma, educação patrimonial. Durante a preparação, discussão, negociação de propostas e execução dos projetos, a empresa está a lidar com cidadãos. Cidadãos no papel de promotores de obras, engenheiros, arquitetos, agentes de câmaras municipais que vão sendo sensibilizadas para as questões do patrimônio. “Eu sinto que as pessoas aderem rapidamente, percebem, aceitam, concordam, estão disponíveis até para alterar os seus projetos e muitas vezes ficam fascinadas com as coisas que aparecem, genuinamente aderem” (Lago, 2018).

Durante esta fase a ERA procura demonstrar que além de acrescentar conhecimento e reforçar a identidade da comunidade, o patrimônio arqueológico, por vezes considerado uma “despesa” pelos clientes, pode se transformar num investimento. Diante da crescente exigência dos consumidores para com as empresas e aquilo que são as suas práticas de responsabilidade social corporativa o impacto que pode ter a difusão pública dessas intervenções é algo que deve ser destacado. Outra abordagem possível é do patrimônio como recurso econômico, nomeadamente em termos de um turismo especializado.

3.5. A Relação com a Tutela e a divergência de objetivos

A Direção-Geral do Património Cultural (DGPC) responsabiliza-se, em nome do Estado, em Portugal continental, pela tutela arqueológica. Nomeadamente, assume a gestão da atividade arqueológica, de natureza preventiva ou de investigação, através da autorização de trabalhos arqueológicos e da aprovação de relatórios técnico-científicos.

Meirinho (2015) destaca que, na atualidade, a tutela assume um papel meramente fiscalizador e regulador, abstendo-se de outras formas de intervenção em Arqueologia o que de certa forma acaba por limitar o seu desenvolvimento. Isto porque pouco se envolve

em trabalhos de divulgação e educação patrimonial ou promove o financiamento para trabalhos de investigação.

Somado a isso há a sazonalidade ideológica inerente às mudanças de governos e o desequilíbrio financeiro do próprio Estado que ora funde ora autonomiza as estruturas administrativas de defesa do património histórico e arqueológico. Desta forma, a Arqueologia Profissional portuguesa sofre para se manter em equilíbrio ao longo de sua existência (Costa et al., 2014).

Diante de uma Arqueologia orientada para resolução de problemas de obras, a relação da ERA com a tutela torna-se ligeiramente conflituosa especialmente devido a incompatibilidade de objetivos e interesses.

Quando, além de estruturas monumentais, são encontrados materiais arqueológicos durante as escavações estes devem ser entregues à tutela. Depois do trabalho de campo todo o material segue para o gabinete da ERA, onde é estudado. Elabora-se um inventário com desenhos, fotografias e, depois de um estudo intensivo, é feito um relatório onde encontram-se as conclusões da investigação. Por fim, o material é direcionado as instituições competentes.

Os vestígios enterrados e repetidamente sobrepostos, transmitem uma mensagem quase imediata, do passado, de antiguidade. O papel dos arqueólogos e de uma empresa de arqueologia é justamente fazer com que essa história seja conhecida. Como Alexandre Sarrazola, arqueólogo da ERA, defendeu em sua participação no 13º Colóquio da ERA: "Se no final não contar uma história, a arqueologia não serve para nada".

No entanto, não pertence aos arqueólogos o poder de decisão sobre um espaço que é eminentemente público. Musealizar, ou mesmo apenas integrar arquitetonicamente uma estrutura arqueológica, é sempre, no seu fundamento, uma decisão social e coletiva e que resulta na institucionalização de uma infraestrutura (Bugalhão, 2017).

3.5. O Complexo Arqueológico dos Perdigões e a Arqueologia em Construção

Em decorrência de trabalhos agrícolas para o plantio de vinha foi possível perceber a real dimensão e natureza dos vestígios arqueológicos de uma propriedade da Esporão S.A, até então pouquíssimo conhecidos. Na sequência, foi realizado um concurso no qual a

ERA Arqueologia conseguiu o seu primeiro projeto, com a missão de definir um programa de investigação e de valorização de um conjunto monumental que ficou conhecido como Complexo Arqueológico dos Perdigões (Lago et al. 1998).

O complexo dos Perdigões está localizado na região do Alentejo, a 2km a norte da vila de Reguengos de Monsaraz, sede do concelho com o mesmo nome e ocupa uma área de aproximadamente 16ha (Evangelista, 2003).

“O arranque deste projeto, coincidiu com um momento de ampliação e abertura da prática tradicional da Arqueologia em Portugal. Empreendedorismo, trabalho de equipe, liberdade de atuação e de escolha, capacidade de reflexão e de experimentação, foram aspectos vitais que permitiram demonstrar que é possível conjugar uma efetiva perspectiva de minimização de impactos sobre o patrimônio com um desenvolvimento sustentável e socialmente responsável.” (Valera et al., 2008, p. 116)

Os trabalhos nos primeiros anos da atuação foram de avaliações preliminares, direcionados ao diagnóstico dos danos causados pela agricultura e a confirmação da importância do patrimônio ali presente. Esta fase inicial levou a equipe da ERA a uma reflexão em torno das formas de ativação do local, considerando seu potencial complexo e diversificado não deveria ser meramente preservado para exposição futura, e sim partir para a sua imediata rentabilização, principalmente em termos científicos.

“A reflexão em torno das potencialidades do complexo mostrou que as suas múltiplas vertentes tornavam urgente uma plena proteção e salvaguarda, tal como estimulavam estratégias de valorização que permitissem a sua alargada fruição como bem cultural transcendendo os limites da comunidade científica arqueológica.” (Lago, 2009, p.64)

Assim, estabeleceu-se como eixos centrais para o Programa Global dos Perdigões: sua preservação como condição da sua existência; sua investigação enquanto condição da sua “produção” como elemento patrimonial e sua ativação como bem patrimonial de dimensão pública (Lago, 2003).

Relativamente à preservação, a parte do sítio pertencente à Esporão S.A., correspondente a cerca de 2/3 da área total, foi assumida como Reserva Arqueológica, isto é, o projeto de plantio de vinha foi abandonado. Entretanto, a preservação integral do local e da sua envolvente assumia-se como uma prioridade. Assim, em 2002 foi realizada a proposta da sua classificação como Monumento Nacional (Lago, 2009).

Superada a preocupação inicial com os mecanismos de proteção, as próximas etapas envolveriam a investigação e a disponibilização ao público. De acordo com a ideia de Arqueologia em Construção proposta por Miguel Lago, estes dois conceitos estão intimamente ligados, visto que defende a dimensão pública dos processos e etapas da investigação. Acredita-se que assim será possível romper o distanciamento entre os processos de descoberta e produção científica e o público.

Vale ressaltar que para garantir a sustentabilidade do projeto foram realizados estudos de Viabilidade e de *Benchmarking*. Assim, o plano de gestão criado envolveria não apenas a investigação, difusão do conhecimento e valorização do patrimônio como a rentabilização do local e a sua autossuficiência (Valera et al., 2008).

Em 2004, depois de 7 anos de investigação, foi inaugurada uma exposição na Torre da Herdade Esporão e desde então as escavações passaram a estar abertas a visitas públicas integradas nas atividades do enoturismo da herdade.

Em 2008 o processo de investigação programada dirigido pela ERA culminou na estruturação de um Programa Global de Investigação Arqueológica dos Perdigões (INARP), coordenado pelo NIA (Valera et al., 2008).

Com a organização do INARP, a investigação dos Perdigões adquiriu nova dinâmica, abrindo-se e incorporando novas colaborações, permitindo diversificar a temática dos estudos. Isto porque tornou-se responsável pela gestão integrada das diferentes linhas de investigação, garantido níveis de conformidade e repetição entre os projetos, estabelecendo critérios e prioridades, gerindo e disponibilizando informação e promovendo as relações transversais necessárias.

“Ao fim de duas décadas, todo o empenhamento e o esforço financeiro investidos no processo de investigação dos Perdigões encontram a sua tradução num conjunto alargado de textos produzidos, que contabilizam o número total de 84, correspondendo 72 a artigos e 12 a teses académicas (8 de mestrado e 4 de doutoramento).” (Valera, 2017, p. 70)

3.6. Novos rumos no Campo das Cebolas

O Campo das Cebolas é um espaço da frente ribeirinha situado numa das áreas mais antigas da cidade de Lisboa. Nesta região ocorreram profundas transformações ao longo dos séculos, nomeadamente com a execução de aterros que avançaram sobre o rio Tejo.

Em 2016, a Câmara Municipal de Lisboa (CML) através da Empresa Municipal de Mobilidade e Estacionamento de Lisboa (EMEL) optou por intervir mais uma vez no Campo das Cebolas ao construir um novo parque de estacionamento. Uma obra com uma vasta operação de arqueologia associada que em boa parte ficou a cargo da ERA Arqueologia.

Os trabalhos ocorreram na fase prévia à construção do parque de estacionamento, envolveram a escavação arqueológica do subsolo a afetar pelos trabalhos de desvios de infraestruturas, assim como, os trabalhos de escavação prévia da área de implantação do estacionamento (Bettencourt et al., 2017).

Os vestígios encontrados no local revelaram um espectro cronológico que vai do século XV ao XXI, abrangendo mais de 500 anos de história. Diante da importância dos achados, a ERA articulou junto a tutela e do promotor da obra formas de divulgar ao público o andamento de seus trabalhos. Um dos aspectos exigidos foi precisamente uma ampla divulgação dos trabalhos nas redes sociais, através de pequenos apontamentos e vídeos documentais.

Além disso, conseguiu-se que a EMEL, dona da obra, organizasse visitas guiadas pontuais ao local. Uma iniciativa pouco comum em termos de arqueologia urbana de Lisboa. A obra também foi visitada por equipes do Centro de Arqueologia de Lisboa (CAL), isto é, além de comunicar com o público em geral o debate de ideias e a partilha de informações foi estendido também a profissionais da arqueologia e do património. Miguel Lago destaca que este foi o primeiro caso em que a ERA teve capacidade de influenciar a tutela da arqueologia e o promotor de obras.

Ao final dos trabalhos, em dezembro de 2016, foi organizada uma conferência em parceria com investigadores de arqueologia náutica do Centro de História de Além-Mar (CHAM) intitulada "Da Ribeira Velha ao Campo das Cebolas - Quatro séculos de evolução da frente ribeirinha de Lisboa". O evento inserido no Ciclo de conferências "Lisboa Subterrânea - Trajetos na Arqueologia Lisboeta Contemporânea", organizado pela Sociedade de Geografia de Lisboa foi mais uma forma de apresentar os resultados das escavações arqueológicas realizadas pela ERA.

Vale ressaltar que as influências foram além da abertura do espaço ao público durante as obras, o projeto em si também sofreu alterações. Englobando tanto a construção do novo

parque de estacionamento, como a reabilitação urbana desta área da cidade, o projeto buscou adaptar-se às estruturas arqueológicas preservadas, partindo da análise da cartografia histórica e dos dados recolhidos na fase prévia de diagnóstico arqueológico (Bettencourt et al., 2017).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto é possível perceber que a dinâmica da ERA assenta na visão de que o trabalho arqueológico e patrimonial precisa resultar em efeitos culturais, sociais e económicos positivos. Não pode ser invisível e não deve beneficiar apenas seus clientes, mas a sociedade em geral, contribuindo para a investigação, salvaguarda e preservação do patrimônio coletivo.

Ainda hoje a maneira como os resultados das investigações arqueológicas chega ao público é bastante limitada. Está cristalizada relativamente a formas de trabalhar e formas de ensinar, fazendo o mesmo que se fazia há 20 ou 30 anos. Há um enorme desaproveitamento social de todo o investimento público e privado que é feito na área do patrimônio e da arqueologia, gastando-se muito dinheiro em obras, em escavações arqueológicas e produção de conhecimentos que têm pouco impacto social (Miguel Lago, 2018).

Sendo assim, apesar de ainda incipiente, a estratégia de comunicação da ERA é inovadora e relevante. Há por um lado a preocupação em validar o conteúdo entre pares, através da publicação de artigos científicos e da participação em eventos, e do outro é feito um esforço para alcançar o público em geral com a produção de materiais acessíveis e interessantes nas redes sociais.

A associação das vertentes comercial e educacional dessa estratégia faz com que se crie uma atmosfera de pessoas conscientes e abertas ao patrimônio. Indivíduos e instituições capazes de interagir e influenciar a gestão do patrimônio através de suas interações: comunidades, tutela e promotores de obra.

Como destaca Costa (2014, pp.32) quando os envolvidos nos processos de criação e entrega do produto de um investimento em C&T também forem conquistados pelo valor desse produto, mais facilmente a sociedade terá consciência do resultado obtido e do benefício implícito que o produto pode trazer. A parte de justificação do investimento fica desde logo mais amenizada e é mais fácil captar o interesse e apoio da sociedade civil, determinantes para avaliar os investimentos quando estes são oriundos de políticas públicas.

Ou seja, a atividade de produzir conhecimento e comunicar ciência por parte da ERA consegue criar um ciclo de melhoria contínua: o público informado e interessado pode

cobrar da tutela uma melhor atuação nas questões do patrimônio; a tutela para atender as necessidades do público pode criar medidas de valorização e salvaguarda mais robustas; com promotores de obras mais conscientes e seguindo uma legislação mais adequada, empresas como a ERA se veem inseridas em um ambiente favorável e vantajoso não apenas para a execução de um bom trabalho de arqueologia mas também aberto e estimulante para a inovação.

Por ser um serviço intensivo em conhecimento, o desenvolvimento de atividades que afetam a absorção e a geração de conhecimento e, portanto, a revitalização da inovação fortalecem a estrutura desse setor. A capacidade de inovar da ERA parece estar fortemente relacionada ao acesso a recursos financeiros e recursos humanos qualificados, elementos que favorecem a estabilidade da empresa para lidar com flutuações do mercado.

Vê-se também no esforço de publicar a tentativa de criar parcerias entre a empresa e as universidades com o objetivo de fomentar e facilitar o estudo acadêmico. Apesar de ainda não existir muitas colaborações, acredita-se ser esse o futuro, uma arqueologia empresarial interligada com as universidades e regulada pelas tutelas de forma eficaz para gerar maior conhecimento.

Portanto, mesmo que a ERA não tenha o poder de decidir sobre questões de ordenamento do território, ou quais materiais devem ser expostos e como; ela pode, através da difusão do conhecimento, influenciar aqueles que tomam as decisões. Ou seja, o conhecimento transferido em termos pedagógicos e de investigação científica funciona como uma importante ferramenta para o *soft power* político (Varela et al., 2017).

Como resultado dessas relações espera-se, por exemplo, a promoção de um turismo consciente. A atividade turística tem a habilidade de contribuir para o desenvolvimento econômico e social sem a perda das identidades locais, desde que, para atender as necessidades dos viajantes haja uma busca por soluções customizadas que permitam desenvolver os mecanismos de criatividade e valorização cultural (Costa, 2015).

No entanto, vale destacar que são fenômenos lentos de adaptação, cujos resultados serão reconhecidos em alguns anos e que poderiam ser potencializados se mais atores do setor estivessem igualmente preocupados e envolvidos nesse esforço.

Por fim, ficou claro que há muitas possibilidades de inovar na gestão do patrimônio histórico. No que diz respeito às formas de incluir a comunidade nesse processo, nas

possibilidades de utilização e principalmente na investigação e valorização do patrimônio. O exemplo da ERA Arqueologia mostra que é preciso esforço contínuo e dedicação, especialmente ao lidar com a mudança de mentalidades, no entanto é possível fazer e ainda há muito a ser realizado.

Faz-necessário o desenvolvimento de trabalhos futuros que investiguem não só outras empresas do patrimônio, mas também que relacionem exemplos e experiências vividas outras nações, como propõem Costa & Carrera (2018). Será preciso muito trabalho cultural conjunto para superar o desafio transatlântico de criar modelos efetivos para uma gestão inclusiva e inovadora do patrimônio histórico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aas, C., Ladkin, A., & Fletcher, J. (2005). "Stakeholder collaboration and heritage management", *Annals of tourism research*, Vol. 32, No.1, pp. 28-48.
- Albergaria, J., Carvalho, A. F., Duarte, C., Valera, A. C., ALMEIDA, F., & Lago, M. (1998). "Povoado dos Perdigões (Reguengos de Monsaraz): dados preliminares dos trabalhos arqueológicos realizados em 1997", *Revista portuguesa de Arqueologia*, Vol. 1, No. 1, pp. 45-102.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). "Towards a multidisciplinary definition of innovation", *Management decision*, Vol. 47 No. 8, pp.1323-1339.
- Bettencourt, J., Fonseca, C., Simão, I., Miguez, J., Lacasta Macedo, M., & Alves de Freitas, T. (2017). "Da ribeira velha ao campo das cebolas", *Arqueologia em Portugal 2017-O estado da questão*, pp. 1901-1913.
- Boado, F. C. (2001). "La memoria y su huella", *Claves de razón práctica*, Vol. 115, pp. 36-43.
- Bugalhão, J. (2011). "A Arqueologia Portuguesa nas últimas décadas", *Arqueologia & História*, Vol. 6061, pp. 19-43.
- Bugalhão, J. (2017). "Arqueologia Urbana em Lisboa: da intervenção preventiva à divulgação pública", *Entre ciência e cultura: da interdisciplinaridade à transversalidade da arqueologia. Actas das VIII Jornadas de Jovens em Investigação Arqueológica, Coleção ArqueoArte, 4*, pp. 467-474.
- Caraça, J. (2001). *O que é Ciência*. 2ª Edição. Quimera. Lisboa.
- Caraça, J., Lundvall, B. Å., & Mendonça, S. (2009). "The changing role of science in the innovation process: From Queen to Cinderella?", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 76, No. 6, pp. 861-867.
- Castellaci, F., Grodal, S., Mendonca, S., & Wibe, M. (2005). "Advances and challenges in innovation studies", *Journal of economic issues*, Vol. 39, No. 1, pp. 91-121.
- Cheung, S. C. (1999). "The meanings of a heritage trail in Hong Kong", *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, No. 3, pp. 570-588.
- Chirikure, S., Manyanga, M., Ndoro, W., & Pwiti, G. (2010). "Unfulfilled promises? Heritage management and community participation at some of Africa's cultural heritage sites", *International Journal of Heritage Studies*, Vol. 16, Nos. 1-2, pp. 30-44.
- Costa, C. M. & Mendonça, S. (2019) "Knowledge-intensive business services: Understanding KICS in the innovative global healthcare sector", *Research Policy*, no prelo.

Costa, C. M. (2015). “Internacionalização como contexto para novas políticas de ciência e tecnologia”, *Parcerias Estratégicas*, Vol. 19, No. 39, pp. 37-34.

Costa, C. M. (2015). “O turismo como arena da globalização”, *JANUS*, 48-49.

Costa, C., Duarte, C., Tereso, J., Viegas, C., Lago, M., Grilo, C., ... & Lima, A. (2014). “Discovering the Archaeologists of Portugal 2012-14”.

Costa, C.M. e L.A. Fretes (2018), “Different perspectives on changes and conflict in the transatlantic world”, *Portuguese Journal of Social Science*, Vol. 17, No. 2., pp. 125-129.

da Silva, E. P. (2000). “Patrimônio e identidade. Os desafios do turismo cultural”, *Antropológicas*, Vol. 4, pp. 217-224.

de Figueiredo, M. D. (2018). “Problematizing the Idea of Heritage Management”, *The Oxford Handbook of Public Heritage Theory and Practice*, Vol.93.

DGPC (2018) *Gestão da Atividade Arqueológica*. Acedido em 10 de setembro de 2018 em: <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/patrimonio/patrimonio-imovel/patrimonio-arqueologico/gestao-da-atividade-arqueologica/>

Erder, C. (1977). “The Venice Charter under Review”, *Journal of Faculty of Architecture, METU, Ankara*, Vol. 25.

European Commision (2007). *Report of the Science in Society Session: Public Engagement in Science*. Acedido em 4 setembro 2018 em https://ec.europa.eu/research/swafs/index.cfm?pg=library&lib=public_engagement

European Commission (2012) *EUR 25251 — Monitoring Policy and Research Activities on Science in Society in Europe (MASIS). Final syntehtis report*. Acedido em 05 de setembro de 2018 em: http://ec.europa.eu/research/sciencesociety/document_library/pdf_06/monitoring-policy-research-activities-on-sis_en.pdf

Evangelista, L. S. (2004). *O complexo arqueológico dos Perdigões e a construção da paisagem em Reguengos de Monsaraz*. Tese de Mestrado em Arqueologia. Faculdade de Letras – Universidade do Porto, Porto. 177pp.

Gallouj, F., & Savona, M. (2009). “Innovation in services: a review of the debate and a research agenda”, *Journal of evolutionary economics*, Vol. 19, No. 2, pp. 149.

Godinho, M. (2013). *Inovação em Portugal*. 1ª Edição, Fundação Francisco Manuel dos Santos. Lisboa

Graham, B. (2002). “Heritage as knowledge: capital or culture?”, *Urban studies*, Vol. 39, Nos. 5-6, pp. 1003-1017.

Heritage Council (2000). *Policy paper on heritage awareness in Ireland*. Acedido em 05 de setembro de 2018 em: www.heritagecouncil.ie/publications/policy/pdf.

Kajda, K., Marx, A., Wright, H., Richards, J., Marciniak, A., Rossenbach, K. S., ... & Criado-Boado, F. (2018). "Archaeology, Heritage, and Social Value: Public Perspectives on European Archaeology", *European Journal of Archaeology*, Vol. 21, No. 1, pp. 96-117.

Lago, M. (2003). "Arqueologia em Construção e o Complexo Arqueológico dos Perdigões". In Jorge, S. O. (coord.). *Recintos Murados da Pré-História Recente*. Porto/Coimbra: DCTP/CEAUCP, p. 225-240.

Lago, M. (2017). "Para una Arqueología Pública en Lisboa – El caso de la Frente Ribeirinha do Tejo", *Curso de Formación de Buenas Prácticas para Políticas Públicas de Memoria, Ciencia y Patrimonio*, UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia [Video]. Acedido em: <https://canal.uned.es/video/5a6f2dd5b1111f907a8b4588>

Lemos, F. S. (1994). "Dossier Côa I: o relatório de impacte patrimonial (1989)", *Forum*, Universidade do Minho, Vol. 15, pp. 145-156.

Logan, W. (2012). "Cultural diversity, cultural heritage and human rights: towards heritage management as human rights-based cultural practice", *International Journal of Heritage Studies*, Vol. 18, No. 3, pp. 231-244.

Martin-Rios, C., & Parga-Dans, E. (2016). "Service response to economic decline: innovation actions for achieving strategic renewal", *Journal of Business Research*, Vol. 69, No. 8, pp. 2890-2900.

Martins, G. D. O. (2009). "Patrimônio, herança e memória", *Participação: Partilhando a Responsabilidade*, Vol. 18.

McDonald, H. (2011). "Understanding the antecedents to public interest and engagement with heritage", *European journal of Marketing*, Vol. 45, No. 5, pp. 780-804.

McDowell, S. (2016). "Heritage, memory and identity", *The Ashgate research companion to heritage and identity*. Hampshire, pp. 37-53.

Meirinho, O. C. D. S. (2016). *A arqueologia urbana em Lisboa e a Praxis empresarial*. Tese de Mestrado em Arqueologia. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas – Universidade Nova de Lisboa, Lisboa. 148 pp.

NEARCH. (2018). *What is NEARCH*. Acedido em 15 de setembro de 2018 em: <http://www.nearch.eu/what-is-nearch>.

Olsson, K. (2008). "Citizen input in urban heritage management and planning: A quantitative approach to citizen participation". *Town planning review*, Vol. 79, No. 4, pp. 371-394.

- Oosterbeek, L. (2005). “Arqueologia Pré-Histórica: entre a Cultura Material e o Patrimônio Intangível”, *ARKEOS – perspectivas em diálogo*, Vol. 15, pp. 95-120.
- Parga-Dans, E. (2011) *Innovación y emergencia de un servicio intensivo en conocimiento: el caso de la arqueología comercial*. Tese de Doutorado em Economia Aplicada. Faculdade de Ciências Econômicas e Empresariais – Universidade de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela. 480pp.
- Parga-Dans, E., Castro-Martínez, E., & De Lucio, I. F. (2012). “Commercial archaeology in Spain: a sectoral system of innovation?”, *Cuadernos de Gestión*, Vol. 12, pp. 139–156.
- Parga-Dans, E., Martín-Ríos, C., & Criado-Boado, F. (2013). “Organizational and management innovation as a driving force of business renewal”, *Journal of Technology Management and Innovation*, Vol. 8, No. 2, pp. 132–144.
- Pereira, J. S. D. (2007). *Arqueologia de emergência em Portugal*. Tese de Mestrado em Teoria e Métodos da Arqueologia. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais – Universidade do Algarve. 129pp.
- Polónia, A., & Costa, C. (2018). “Colonial Heritage in Latin America: Damnatio Memoriae or Transcultural Dialogue?” In J. Rodrigues dos Santos, *Preserving Transcultural Heritage: Your Way or My Way?*. 1ª edição. Editora Caleidoscópio. Lisboa. pp. 639-645.
- Poria, Y., Butler, R., & Airey, D. (2003). “The core of heritage tourism”, *Annals of tourism research*, Vol. 30, No. 1, pp. 238-254.
- Rowe, G., & Frewer, L. J. (2005). “A typology of public engagement mechanisms”, *Science, Technology, & Human Values*, Vol. 30, No. 2, pp. 251-290.
- Schreiber, D. (2012). *Inovação e desenvolvimento organizacional*. 1ª edição. Editora Feevale. Nova Hamburgo.
- Silva, A. C. (2008). “Arqueologia Empresarial: Questões legais a montante dos Cadernos de Encargos” in Era Arqueologia, *Revista de divulgação científica de estudos arqueológicos, Colóquio-Objectivos e Cadernos de Encargos em Arqueologia*, Vol. 8, pp. 14-18.
- Smith, L. (1994). “Heritage management as postprocessual archaeology?”, *Antiquity*, Vol. 68, No. 259, pp. 300-309.
- Smith, L., Morgan, A., & Van der Meer, A. (2003). “Community-driven research in cultural heritage management: the Waanyi women's history project”, *International Journal of Heritage Studies*, Vol. 9, No. 1, pp. 65-80.
- UNESCO (2003) *Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*. Paris.

Valera, A. (2017). “Duas Décadas de Investigação nos Perdighões: Resenha da Bibliografia Produzida” *Apontamentos De Arqueologia E Patrimônio*, Vol. 12, pp. 69-75.

Valera, A. C., Jorge, P., & Lago, M. (2008). “O Complexo Arqueológico dos Perdighões. Breve percurso de uma Arqueologia de minimização a uma Arqueologia em construção e em Sociedade”, *Almadan II*, Vol. 16, pp.115-123.

Valera, A., Márquez, J., Becker, H., Jiménez, V. e Suárez, J. (2010). “O Complexo Arqueológico dos Perdighões: nova imagem e novos problemas proporcionados pela prospecção geofísica”. In: *8º Encontro de Arqueologia do Algarve*. Silves.

Varela, C., Costa, C. M., & Godinho, M. M. (2017). “Diplomacia científica: do conhecimento académico ao soft power político”, *Janus 2017 – A comunicação mundializada*, pp. 60-61.

Vecco, M. (2010). “A definition of cultural heritage: From the tangible to the intangible”, *Journal of Cultural Heritage*, Vol. 11, No. 3, pp. 321-324.

ANEXOS

Anexo I – Publicações divulgadas online pela ERA Arqueologia

Título	Suporte	Publicação	Periodicidade	Língua	Data	Público Alvo
Evidência de Metalurgia Calcolítica na Beira Alta: O Cadinho da Malhada (Fornos de Algodres)	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.01	Quadrimestral	Português	jan/08	Especialista
Datação B-OSL para Fosso 1 do Sítio Calcolítico do Lugar da Forca (Maia)	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.01	Quadrimestral	Português	jan/08	Especialista
Estudo Composicional da Matéria Envolvente aos Geométricos da Necrópole Neolítica da Sobreira de Cima (Vidigueira)	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.01	Quadrimestral	Português	jan/08	Especialista
Intervenção Arqueológica de 2007 no Interior do Recinto Pré-Histórico dos Perdighões (Reguengos de Monsaraz)	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.01	Quadrimestral	Português	jan/08	Especialista
Cabeça de Ídolo Antropomórfico Proveniente do Lugar da Bouça da Cova da Moura (Ardegães, Águas Santas, Maia, Porto)	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.01	Quadrimestral	Português	jan/08	Especialista
Diet and Mobility of Late Neolithic Populations of Central-South Portugal: Isotopic Analysis of Human Remains From the Lisbon and Alentejo Regions of Portugal	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.01	Quadrimestral	Inglês	jan/08	Especialista

Título	Suporte	Publicação	Periodicidade	Língua	Data	Público Alvo
Projecto "A Indústria de Recursos Haliêuticos no Período Romano: A Fábrica da Casa do Governador da Torre de Belém, O Estuário do Tejo e a Fachada Atlântica"	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.01	Quadrimestral	Português	jan/08	Especialista
Desenho Arqueológico Procedimentos Técnicos com Apoio Ortofotográfico	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.01	Quadrimestral	Português	jan/08	Especialista
Heritage Creative Management (An Open Museum Project at Campo Maior)	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.01	Quadrimestral	Inglês	jan/08	Especialista
Intervenção de Conservação e Restauro Realizada na Anta das Pedras Grandes (Odivelas)	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.01	Quadrimestral	Português	jan/08	Especialista
Novos Dados sobre a Ocupação Neolítica do Bairro Alto (Lisboa): Intervenção da Travessa da Boa Hora	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.02	Quadrimestral	Português	mai/08	Especialista
Análisis Traceológica de Los Materiales Líticos del Neolítico Antiguo de Penedo da Penha 1 Y Buraco da Moura de São Romão (Beira Alta, Portugal)	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.02	Quadrimestral	Espanhol	mai/08	Especialista
O Novo Recinto de Fossos Calcolítico de Xancra (Cuba, Beja)	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.02	Quadrimestral	Português	mai/08	Especialista

Título	Suporte	Publicação	Periodicidade	Língua	Data	Público Alvo
Primeiras Datas de Radiocarbono para a Necrópole de Hipogeus da Sobreira de Cima (Vidigueira, Beja)	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.02	Quadrimestral	Português	mai/08	Especialista
Datação por Luminescência de Sdimentos de Sepulcros Artificiais da Necropole Pré-Histórica da Sobreira de Cima (Vidigueira, Beja)	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.02	Quadrimestral	Português	mai/08	Especialista
Excavaciones en El Yacimiento de Perdigões (Reguengos de Monsaraz, 2008-2010). Universidade de Málaga (España)	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.02	Quadrimestral	Espanhol	mai/08	Especialista
O Recinto de Fossos Ponte da Azambuja 2 (Portel, Évora): Primeira Notícia	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.02	Quadrimestral	Português	mai/08	Especialista
Intervenções Arqueológicas Realizadas no Âmbito do Programa Polis de Albufeira (Primeiros Resultados)	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.02	Quadrimestral	Português	mai/08	Especialista
Gestão de Processos e Prática Arqueológica em Contexto de Prevenção/Minimização: Acção de Formação Realizada para a Direcção Regional de Cultura dos Açores	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.02	Quadrimestral	Português	mai/08	Especialista
Partenariado Social Y Perspectiva Territorial: Claves Para la Gestión Integrada del Patrimonio Cultural	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.02	Quadrimestral	Espanhol	mai/08	Especialista

Título	Suporte	Publicação	Periodicidade	Língua	Data	Público Alvo
Intervenção de Conservação e Restauro em Castelo Velho de Freixo de Numão	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.02	Quadrimestral	Português	mai/08	Especialista
A Mamoa 2 do Leandro (Maia, Porto): Intervenção de Minimização no Âmbito do Alargamento da A3	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.03	Quadrimestral	Português	nov/08	Especialista
Recinto Calcolítico dos Perdigões: Fossos e Fossas do Sector I	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.03	Quadrimestral	Português	nov/08	Especialista
Deposições Funerárias em Fossa nos Perdigões: Dados Antropológicos do Sector I	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.03	Quadrimestral	Português	nov/08	Especialista
A Fauna Malacológica Proveniente do Sector I do Recinto Calcolítico dos Perdigões	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.03	Quadrimestral	Português	nov/08	Especialista
Scientific Analysis of The White Inlayed Material of the Symbolic Pottery From Povoado dos Perdigões	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.03	Quadrimestral	Inglês	nov/08	Especialista
Produção e Consumo de Campaniformes no Vale do Guadiana: Uma Perspectiva Ibérica	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.03	Quadrimestral	Português	nov/08	Especialista
Pertinência da Abordagem Tafonómica em Estudos de Carácter Arqueofaunístico	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.03	Quadrimestral	Português	nov/08	Especialista

Título	Suporte	Publicação	Periodicidade	Língua	Data	Público Alvo
A Ocupação Pré-Histórica do Alto do Santo Antão (Óbidos): Primeira Leitura dos Resultados de uma Intervenção de Emergência	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.03	Quadrimestral	Português	nov/08	Especialista
A Ermida de Santo André do Outeiro de Montemor-o-Novo: Alguns Dados de Arqueologia da Arquitetura	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.03	Quadrimestral	Português	nov/08	Especialista
O Visitante X. O que se sabe sobre Visitantes	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.03	Quadrimestral	Português	nov/08	Especialista
O Sítio Neolítico da Malha da Ourada 2 (Serpa): Primeiros Resultados	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.04	Quadrimestral	Português	mai/09	Especialista
Restos Faunísticos em Contexto Funerário: Fossas 7 e 11 dos Perdígões (Reguengos de Minsaraz)	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.04	Quadrimestral	Português	mai/09	Especialista
As Espécies Animais Representadas nas Villae Romanas da Região de Freixo de Numão (Vila Nova de Foz Côa, Portugal)	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.04	Quadrimestral	Português	mai/09	Especialista
Notícia do Sítio Arqueológico do Monte das Covas (Beja)	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.04	Quadrimestral	Português	mai/09	Especialista

Título	Suporte	Publicação	Periodicidade	Língua	Data	Público Alvo
O Ocidente da Península Ibérica no Século VI: Sobre o Pentanummium de Justiniano I Encontrado na Unidade de Produção de Preparados de Peixe da Casa do Governador da Torre de Belém, Lisboa	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.04	Quadrimestral	Português	mai/09	Especialista
Funchais 6: Resultados Preliminares da Intervenção Arqueológica	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.04	Quadrimestral	Português	mai/09	Especialista
Intervenção Arqueológica em Algodres: Resultados Preliminares	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.04	Quadrimestral	Português	mai/09	Especialista
Culture and Taphonomy at The Islamic Necropolis of Xancra II, Beja	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.04	Quadrimestral	Inglês	mai/09	Especialista
A Ferraria da Foz do Alge. Elemento Patrimonial Submerso	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.04	Quadrimestral	Português	mai/09	Especialista
Enterramentos de Canídeos no Neolítico: A Fossa 5 de Corça 1 (Brinches, Serpa)	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.05	Trimestral	Português	jan/10	Especialista
Construção da Temporalidade dos Perdígões: Contextos Neolíticos da Área Central	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.05	Trimestral	Português	jan/10	Especialista

Título	Suporte	Publicação	Periodicidade	Língua	Data	Público Alvo
Restos Faunísticos em Contextos do Neolítico Final do Sector Q do Recinto dos Perdighões (Reguengos de Monsaraz)	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.05	Trimestral	Português	jan/10	Especialista
Marfim no Recinto Calcolítico dos Perdighões (1): "Lúnulas", Fragmentação e Ontologia dos Artefactos	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.05	Trimestral	Português	jan/10	Especialista
A New Research Project on Funerary Practices at Perdighões Enclosure	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.05	Trimestral	Inglês	jan/10	Especialista
Outeiro Alto2 (Brinches, Serpa): Nota Preliminar sobre um Espaço Funerário e de Socialização do Neolítico Final à Idade do Bronze	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.05	Trimestral	Português	jan/10	Especialista
Gestão da Morte no 3º Milénio AC no Porto Torrão (Ferreira do Alentejo): Um Primeiro Contributo para a sua Espacialidade	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.05	Trimestral	Português	jan/10	Especialista
Trabalhos Arqueológicos Realizados no Parque da Cidade: Novos Contributos para a História de Lagos em Época Moderna	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.05	Trimestral	Português	jan/10	Especialista
Arqueologia de Salvamento na Irlanda: Uma Perspectiva Portuguesa no Terreno	Revista Eletrônica	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.05	Trimestral	Português	jan/10	Especialista
Rochas com "Covinhas" no Contexto do Megalitismo Alto-Alentejano: O Painel de São Domingos 2 (Fronteira)	Revista Online	Apontamentos de Arqueologia	-	Português	set/10	Especialista

Título	Suporte	Publicação	Periodicidade	Língua	Data	Público Alvo
		e Patrimônio Vol.06				
Tendency to Miniaturisation in Some Styles of Rock Art Within the Corpus os Nordeste Tradition in the State of Bahia, Brazil	Revista Online	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.06	-	Inglês	set/10	Especialista
O Cocheiro do Neolítico Antigo do "Meu Jardim" (Nazaré): Informação Preliminar	Revista Online	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.06	-	Português	set/10	Especialista
Ossos Humanos Provenientes dos Fossos 3 e 4 e Gestão da Morte nos Perdígões	Revista Online	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.06	-	Português	set/10	Especialista
Paleoenvironmental Assesement of Two Archaeological Sedimments From Perdígões, Alentejo Region, Portugal	Revista Online	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.06	-	Inglês	set/10	Especialista
Perdígões' Green Beads Provenance Analysis	Revista Online	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.06	-	Inglês	set/10	Especialista
Os Resros Faunísticos de Animais Vertebrados do Sector I dos Perdígões (Fossas e Fossos 3 e 4)	Revista Online	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.06	-	Português	set/10	Especialista
Evolução Urbana na Colina Central de Évora. Contributo da Intervenção Arqueológica no Museu de Évora	Revista Online	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.06	-	Português	set/10	Especialista

Título	Suporte	Publicação	Periodicidade	Língua	Data	Público Alvo
Palácio Mesquitela: Espaço Habitacional da Lisboa Moderna e Contemporânea	Revista Online	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.06	-	Português	set/10	Especialista
Datações de Radiocarbono para Perdígões (1): Contextos com Restos Humanos no Sectores I&Q	Revista Online	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.07	-	Português	jan/11	Especialista
An Idol from the Dust: Another Evidence of Neighboring Contacts Between the Settlement of Pombal (Monforte, Alentejo) and Region of Badajoz	Revista Online	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.07	-	Inglês	jan/11	Especialista
Figurinha em Xisto Procedente del Relleno del Foso 1 del Complexo Arqueológico dos Perdígões (Reguengos de Monsaraz)	Revista Online	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.07	-	Espanhol	jan/11	Especialista
Cosmologia e Recintos de Fossos da Pré-História Recente: Resultados da Prospecção Geofísica em Xancra (Cuba, Beja)	Revista Online	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.07	-	Português	jan/11	Especialista
Actividades Arqueológicas de la Universidad de Málaga em el Complexo Arqueológico dos Perdígões (Reguengos de Monsaraz, Portugal). Trienio 2008-2010	Revista Online	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.07	-	Espanhol	jan/11	Especialista
Os Cachimbos de Caulino Provenientes do Mercado da Ribeira: Contributo para a História Sócio-Económica da Lisboa Moderna	Revista Online	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.07	-	Português	jan/11	Especialista

Título	Suporte	Publicação	Periodicidade	Língua	Data	Público Alvo
Notícia de um Inusitado (Mas não tanto) Achado na Antiga Lothografia de Portugal em Lisboa (Príncipe Real)	Revista Online	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.07	-	Português	jan/11	Especialista
O Convento do Espírito Santo do Cartaxo	Revista Online	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.07	-	Português	jan/11	Especialista
Luz 20 (Mourão, Évora): Resultados Preliminares da Prospecção Geofísica (Magnetometria de Césio)	Revista Online	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.08	-	Português	out/12	Especialista
Monte do Olival 1 (Ferreira do Alentejo, Beja): Magnetometria de Césio num Recinto de Fossos do 3º Milénio AC	Revista Online	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.08	-	Português	out/12	Especialista
"Ídolos Almerienses" Provenientes de Contextos Neolíticos do Complexo de Recintos dos Perdiges	Revista Online	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.08	-	Português	out/12	Especialista
A Necrópole de Hipogeus do Neolítico Final do Outeiro Alto 2 (Brinches, Serpa)	Revista Online	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.08	-	Português	out/12	Especialista
Associação de Restos de Animais Vertebrados a Contextos Funerários da Pré-História Recente: O Caso do Outeiro Alto 2	Revista Online	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.08	-	Português	out/12	Especialista

Título	Suporte	Publicação	Periodicidade	Língua	Data	Público Alvo
Caracterização da Morfologia Dentária no Mpedio Guadiana no Neolítico Final-Calcolpítico das Populações Locais na Pré-História Recente	Revista Online	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.08	-	Português	out/12	Especialista
Notícia Preliminar sobre a Descoberta de Arte Rupestre no Vale das Buracas (Casmilo, Coimbra)	Revista Online	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.08	-	Português	out/12	Especialista
Eira Velha: Uma Estação Viária Romana na Periferia de Conimbriga	Revista Online	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.08	-	Português	out/12	Especialista
Cronologia Absoluta dos Fossos 1 e 2 do Porto Torrao e o Problema da Datação de Estruturas Negativas "Tipo Fosso"	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.09	-	Português	out/13	Especialista
Pollen Analysis of Late Neolithic Ditch Deposits From the Perdígões Archaeological Site	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.09	-	Inglês	out/13	Especialista
O Recinto de Fossos de Outeiro Alto 2 (Brinches, Serpa)	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.09	-	Português	out/13	Especialista
Moreiros 2 (Arronches, Portalegre): Geofísica e Cronologia dos Recintos Interiores	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.09	-	Português	out/13	Especialista
Tomb 3 - Perdígões Prehistoric Enclosure (Reguengos de Mosarazm Portugal): First Anthropological Results	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia	-	Inglês	out/13	Especialista

Título	Suporte	Publicação	Periodicidade	Língua	Data	Público Alvo
		e Patrimônio Vol.09				
Hallazgos Sigulares em el Contexto de la Puerta 1 del Cmplejo Arqueológico Perdigões, Portugal	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.09	-	Espanhol	out/13	Especialista
Actuaciones Arqueológicas Realizadas por la Universidad de Málaga em el Yacimiento de Perdigões (Reguengos de Monsaraz, Portugal). Trienio 2011-2013	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.09	-	Espanhol	out/13	Especialista
A Rua do Passadiço nos Suburbia de Olisipo	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.09	-	Português	out/13	Especialista
O "Fundeadouro" Romano da Praça D. Lupis I: Séculos I a.C./VI D.C.	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.09	-	Português	out/13	Especialista
A Grande Tempestado de 19 de Novembro de 1724. Subsídios para uma Abordagem Narrativa	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.09	-	Português	out/13	Especialista
A Sociedades Camponesas do Primeiro e Segundo Milénios na Região Central de Moçambique	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.09	-	Português	out/13	Especialista
Grandes Obras e Arqueologia: Reflexões a Partir dos casos de Portugal e Brasil	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.09	-	Português	out/13	Especialista

Título	Suporte	Publicação	Periodicidade	Língua	Data	Público Alvo
"Ídolos" Falange, Cervídeos e Equídeos. Dados e Problemas a Partir dos Perdígões	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.10	-	Português	mar/15	Especialista
Potential os Lipid Analysis on Prehistoric Portuguese Pottery	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.10	-	Inglês	mar/15	Especialista
Os Recintos de Fossos de Coelheira 2 (Santa Vitória, Beja)	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.10	-	Português	mar/15	Especialista
Ciempozuelos Beaker Geometric Patterns: A Glimpse Into Their Meaning	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.10	-	Inglês	mar/15	Especialista
Misericórdia II (Beringel, Beja): Algumas Notas para o Estudo do Bronze Final nas Terras de Barros	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.10	-	Português	mar/15	Especialista
Produção de Vidros e Importação de Terra Sigilatta em Finais do Século V/Primeira Metade do Século VI: O Caso da Marinha Baixa, Aveiro	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.10	-	Português	mar/15	Especialista
A Rampa dos Escaleres à Real Cordoaria, Belém/Junqueira (Speculo XVIII)	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.10	-	Português	mar/15	Especialista
Actividade Arqueológica e Divulgação do Patrimônio de Santarém	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia	-	Português	mar/15	Especialista

Título	Suporte	Publicação	Periodicidade	Língua	Data	Público Alvo
		e Patrimônio Vol.10				
Nota Sobre uma Decoração Incomum num Recipiente dos Perdigueiros	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.11	-	Português	abr/16	Especialista
Enterramento Campaniforme em Fossa da Quinta do Castelo 1 (Salvada, Beja)	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.11	-	Português	abr/16	Especialista
A Anta dos Excaafres no Contexto do Megalitismo da Região de Grândola e Santiago do Cacém: Uma Primeira Nota	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.11	-	Português	abr/16	Especialista
A Componente em Pedra Lascada dos Monumentos Funerários 1 e 2 do Complexo Arqueológico dos Perdigueiros (Reguengos de Monsaraz)	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.11	-	Português	abr/16	Especialista
A Indústria Lítica do Castro da Columbeira (Bombarral, Portugal): Dados Preliminares e Perspectivas Futuras	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.11	-	Português	abr/16	Especialista
Quinta de São Lourenço 2: Um Sítio de Fossas no Concelho de Bragança	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.11	-	Português	abr/16	Especialista

Título	Suporte	Publicação	Periodicidade	Língua	Data	Público Alvo
A Ocupação da Idade do Ferro na Colina do Castelo de São Jorge (Lisboa, Portugal): Novos Dados das Escavações Realizadas na Rua do Recolhimento/Beco do Leão	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.11	-	Português	abr/16	Especialista
Lisboa Pré-Romana: Contributos das Intervenções Arqueológicas na Rua da Madalena	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.11	-	Português	abr/16	Especialista
Geofísica de Dois Grandes Monumentos Megalíticos Inéditos no Baixo Alentejo	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.12	-	Português	dez/17	Especialista
Os Hipogeus da Pré-História Recente da Quinta da Abóbada (Beja)	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.12	-	Português	dez/17	Especialista
A Fauna Depositada sob o "Cairn 1" dos Perdigões (Reguengos de Monsaraz)	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.12	-	Português	dez/17	Especialista
Pedaços de Um Passado Comum: Ocupações do 4º e 3º Milénios AC na Zona do Rio Seco/Boa Hora (Ajuda, Lisboa)	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.12	-	Português	dez/17	Especialista
Largo da Artilharia Nº1 e 2, Lisboa: Intervenção no Espaço da APPI (Associação Protectora da Primeira Infância)	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.12	-	Português	dez/17	Especialista

Título	Suporte	Publicação	Periodicidade	Língua	Data	Público Alvo
Um Olhar sobre a Evolução do Extinto Tribunal da Boa Hora	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.12	-	Português	dez/17	Especialista
Acompanhamento Arqueológico: Iuris Urbe Inordinationem	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.12	-	Português	dez/17	Especialista
Duas Décadas de Investigação nos Perdígões: Resenha da Bibliografia Produzida	Revista Digital	Apontamentos de Arqueologia e Patrimônio Vol.12	-	Português	dez/17	Especialista
A Necrópole de Hipogeus da Sobreira de Cima (Vidigueira, Beja): Enquadramento, Arquitecturas e Contextos	-	Era Monográfica Vol.01	-	Português	2013	Especialista
Cronologia Absoluta da Necrópole de Hipogeus da Sobreira de Cima (Vidigueira, Beja)	-	Era Monográfica Vol.01	-	Português	2013	Especialista
Aspectos do Ritual Funerário na Necrópole da Sobreira de Cima (Vidigueira, Beja)	-	Era Monográfica Vol.01	-	Português	2013	Especialista
Uma Particularidade Ritual: A Associação de Falanges de Ovinos-Caprinos a Falanges Humanas nos Sepulcros da Sobreira de Cima	-	Era Monográfica Vol.01	-	Português	2013	Especialista
Estudo do Espólio Funerário em Pedra Lascada da Necrópole de Hipogeus Neolíticos da Sobreira de Cima (Vidigueira, Beja)	-	Era Monográfica Vol.01	-	Português	2013	Especialista

Título	Suporte	Publicação	Periodicidade	Língua	Data	Público Alvo
Estudo Composicional da Matéria Envolvente aos Geométricos da Necrópole Neolítica da Sobreira de Cima (Vidigueira)	-	Era Monográfica Vol.01	-	Português	2013	Especialista
A Pedra Polida na Necrópole da Sobreira de Cima (Vidigueira, Beja)	-	Era Monográfica Vol.01	-	Português	2013	Especialista
Ivory From Sobreira de Cima (Vidigueira, Beja)	-	Era Monográfica Vol.01	-	Inglês	2013	Especialista
Identificação de Pigmentos Vermelhos Recolhidos no Hipogeu da Sobreira de Cima por Microscopia de Raman e Microscopia Electrónica de Varrimento Acoplada com Espectroscopia de Dispersão de Energias de Raios-X (MEV-EDX)	-	Era Monográfica Vol.01	-	Português	2013	Especialista
Análise de Isótopos Estáveis de Quatro Indivíduos do Sepulcro 1 da Necrópole de Hipogeus da Sobreira de Cima (Vidigueira, Beja): Primeiros Resultados Paleodietéticos para o Neolítico do Interior Alentejano	-	Era Monográfica Vol.01	-	Português	2013	Especialista
A Necrópole da Sobreira de Cima no Contexto das Práticas Funerárias Neolíticas no Sul de Portugal	-	Era Monográfica Vol.01	-	Português	2013	Especialista
O Recinto de Bela Vista 5 (Mombeja, Beja): Enquadramento, Arquitecturas e Contextos	-	Era Monográfica Vol.02	-	Português	2014	Especialista

Título	Suporte	Publicação	Periodicidade	Língua	Data	Público Alvo
Cronologia Absoluta de Bela Vista 5 (Mombeja, Beja)	-	Era Monográfica Vol.02	-	Português	2014	Especialista
O Enterramento do Recinto 1 de Bela Vista 5 (Mombeja, Beja): Análise Bioantropológica	-	Era Monográfica Vol.02	-	Português	2014	Especialista
O Conjunto de Materiais Votivos do Contexto Funerário do Recinto 1 de Bela Vista 5 (Mombeja, Beja)	-	Era Monográfica Vol.02	-	Português	2014	Especialista
Uma abordagem Multi-Disciplinar na Caracterização Arqueométrica de uma Ponta de seta e de um Estilete Procedentes do Sítio de Bela Vista 5 (Mombeja, Beja)	-	Era Monográfica Vol.02	-	Português	2014	Especialista
Os Conjuntos Artefactuais Cerâmicos de Bela Vista 5 (Mombeja, Beja)	-	Era Monográfica Vol.02	-	Português	2014	Especialista
O Registo Faunístico de Bela Vista 5 (Mombeja, Beja)	-	Era Monográfica Vol.02	-	Português	2014	Especialista
O Recinto de Bela Vista 5 no seu Contexto Cronológico-Cultural Regional	-	Era Monográfica Vol.02	-	Português	2014	Especialista
Cais e Estaleiro Naval da Antiga Praia de Santos - Episódio 1 Vestígios	Digital/YouTube	Canal Era Arqueologia AS	-	Português	12/5/2017	Leigo
Cais e Estaleiro Naval da Antiga Praia de Santos - Episódio 2 Estaleiro	Digital/YouTube	Canal Era Arqueologia AS	-	Português	16/5/2017	Leigo
20 anos ERA Arqueologia	Digital/YouTube	Canal Era Arqueologia AS	-	Português	26/5/2017	Leigo

Título	Suporte	Publicação	Periodicidade	Língua	Data	Público Alvo
Cais e Estaleiro Naval da Antiga Praia de Santos - Episódio 3 Cais	Digital/YouTube	Canal Era Arqueologia AS	-	Português	29/5/2017	Leigo
Cais e Estaleiro Naval da Antiga Praia de Santos - Episódio 4 Arqueologia	Digital/YouTube	Canal Era Arqueologia AS	-	Português	7/6/2017	Leigo
Siga o Colete dentro do Palácio do Príncipe Real - ERA CONSERVAÇÃO E RESTAURO	Digital/YouTube	Canal Era Arqueologia AS	-	Português	30/11/2017	Leigo
Siga o Colete Convento Lisboa - Era Arqueologia	Digital/YouTube	Canal Era Arqueologia AS	-	Português	1/1/2018	Leigo
How To Tratamento de Materiais em Arqueologia	Digital/YouTube	Canal Era Arqueologia AS	-	Português/Inglês	14/2/2018	Leigo
Complexo Arqueológico dos Perdigões - Heritage and wine tour	Digital/YouTube	Canal Era Arqueologia AS	-	Inglês	19/4/2018	Leigo
Perdigões Archeological Complex	Digital/YouTube	Canal Era Arqueologia AS	-	Inglês	19/4/2018	Leigo
Antropologia numa escavação Era Arqueologia	Digital/YouTube	Canal Era Arqueologia AS	-	Português	13/6/2018	Leigo
ERA Arqueologia no Dia Grande Esporão 2018	Digital/YouTube	Canal Era Arqueologia AS	-	Português	16/7/2018	Leigo
Excavating Perdigões - July 2018	Digital/YouTube	Canal Era Arqueologia AS	-	Inglês	4/8/2018	Leigo

Anexo II – Entrevista com Miguel Lago em Lisboa, 26 de setembro de 2018.

O trabalho que estou a desenvolver busca perceber a inovação e a opinião pública na gestão do património histórico.

-Há bocado estava a dizer isso, a dimensão pública dos trabalhos na área do património é, estou a fazer especificamente na arqueologia é relativamente reduzido, não há tradição em Portugal de estabelecer grandes pontes entre aquilo que é execução dos trabalhos e quer seja de investigação quer seja trabalhos de arqueologia aplicada, não há a tradição de dimensão pública, do retorno para a comunidade do trabalho que é desenvolvido e isso tem muito a ver com a própria tradição arqueológica portuguesa, durante muitos anos a arqueologia foi feita num circuito muito fechado por investigadores sem grande apoio de maneira muito voluntariosa com base em profissionais que não eram propriamente arqueólogos, mas indivíduos de outras áreas profissionais que ao longo da segunda metade do século XIX e ao longo do século XX desenvolviam lateralmente às suas profissões a atividade de arqueologia, era algo absolutamente secundário, não havia profissionais da arqueologia não havia nas universidades o ensino da arqueologia e portanto a arqueologia era encarada como uma coisa muito amadora, um hobby, um passatempo quase, sobretudo a partir dos anos 70, com o 25 de Abril há algumas mudanças, mas a profissão de arqueólogo aparece e a atividade arqueológica de forma profissional aparece nos últimos 20 anos, não tem mais do que 20 ou 25 anos a atividade arqueológica de forma continuada, sistemática e com criação efetivamente de uma profissão, teve muito a ver com a entrada na união europeia. Com o crescimento da construção, da implementação de projetos de determinados tipos no território, há obrigações desde os processos de avaliação de impacto ambiental, aos processos de licenciamento, questões de reabilitação urbana... enfim as coisas de facto têm melhorado em termos de ferramentas de gestão territorial e foi-se aprofundando cada vez mais a obrigação, o aparecimento de determinadas regras que conduzem à execução de trabalhos arqueológicos

E é nesse contexto que a ERA aparece?

- Nesse contexto a *Era* aparece, o que não há é... em Portugal continua a não existir uma tradição, que eu vejo por exemplo em países da América Latina pelo menos ao nível conceptual, uma maior preocupação, continua a haver um enorme desfasamento entre aquilo que é a obrigação legal por exemplo para fazer trabalhos de arqueologia no âmbito da reabilitação urbana, e depois há uma total ausência de obrigações relativamente à participação das comunidades, à informação junto das comunidades, à criação de impacto social, cultural, económico nas próprias comunidades e portanto há sobretudo muita falta de informação, os trabalhos continuam num contexto digamos fechado, num circuito muito arqueológico, de arqueólogos, tendencialmente amador... Hoje existe muita informação que está iminentemente fechada num circuito que é hoje de profissionais... Hoje existe na académica uma série de licenciaturas, mestrados, doutoramentos em arqueologia, em património, há arqueólogos e outros profissionais da área do património, há muito trabalho, há investimento, há obrigação legal de realizar esses trabalhos mas não há nenhuma obrigação legal de difundir conhecimento e não tem havido também, há que reconhecer, da parte da própria profissão, do meio arqueológico ou do património em geral, não tem havido muito essa preocupação e portanto aquilo que no Brasil se chama genericamente “Educação Patrimonial” e que inclusive há em grandes projetos a obrigatoriedade de, em paralelo ao desenvolvimento de projetos do património e de arqueologia, que haja paralelamente projetos de educação patrimonial que criem essa dimensão, bem ou mal isso também é questionado no próprio contexto da América Latina ou do Brasil e que eu saiba nunca houve propriamente uma avaliação do efetivo impacto que esses projetos têm, mas existe, pelo menos existe a vontade e pelo menos existem projetos. Em Portugal não existe absolutamente nada desse género, portanto a maior parte das entidades que atuam neste meio parecem muito pouco preocupadas com essas questões, à exceção do meio digamos dos museus, nos museus há de facto aquilo que é o contexto do património português, há de facto nos museus uma preocupação tradicional e vá, sustentável, e... com trabalho teórico e... tem impacto social nos museus e há uma tradição portuguesa bastante reconhecida até em termos internacionais, portanto eu diria que hoje em dia aquilo que se faz em termos de educação patrimonial em Portugal se faz essencialmente nos museus mas como os museus estão eles próprios desfasados, no caso do da arqueologia não há propriamente um cruzar de informações, não há um cruzar de estratégias e de dinâmicas... os próprios museus atuam de uma forma um bocadinho

cristalizada relativamente a padrões de conhecimento que existiam e a determinadas dinâmicas do conhecimento na área do património, que não têm muito a ver com aquilo que tem acontecido nos últimos anos, portanto há de facto um desfasamento relativamente ao tecido social e há também vícios internos no contexto daquilo que são as profissões na área do património e portanto não parecem estar a encontrar soluções para resolver esse problema e há uma grande reflexão em Portugal e essa é uma grande preocupação no contexto da *Era*, de facto dentro dessa escala e dentro das nossas possibilidades nós temos tido essa preocupação e temos procurado... na medida do possível, desenvolver estratégias de divulgação e difusão do conhecimento em vários níveis de difusão ou seja desde coisas feitas de forma um bocadinho incipiente nas redes sociais, com informações muito básicas às vezes, até aos eventos por vezes criados como o *Colóquio da Era*, um colóquio que acaba por ser uma coisa um bocadinho especializada, para eventos por vezes realizados com outras organizações, para a revista, já teve uma revista impressa agora tem, desde há uns anos, uma revista eletrônica... mas depois também é difícil nós próprios termos a capacidade por exemplo para criar a comunicação por exemplo no contexto da revista, vemos hoje em dia, é uma revista bastante especializada, desenvolvida para o meio, nós não temos tido capacidade até de investimento, tempo e recursos humanos, para depois nos dedicarmos totalmente às questões digamos genéricas do âmbito da educação patrimonial, tenho uma pessoa na *Era* mais dedicada a essas questões que é a Mafalda Capela, que acho que era importante tu depois falares com ela, ela tem vários projetos a andar e tem ligação com a tua escola... mas há que reconhecer que as coisas andam muito mais lentamente do que eu acho que seria interessante que andassem, são projetos muitas vezes totalmente voluntariosos, portanto não são projetos comerciais a maior parte deles ou têm margens em termos de negócio muitíssimo reduzidas, ainda hoje eu estava a fazer um orçamento com a Mafalda para irmos dar uma série de aulas a um colégio em Lisboa, a um dos melhores colégios de Lisboa e fomos pedir para darmos uma série de aulas que são ações de sensibilização para o património... pá e obviamente a preparação de uma coisa dessas e depois a própria execução ao longo de penso que eram 9 sessões, é uma coisa que tem custos evidentemente, as pessoas estão envolvidas na preparação e na execução e o orçamento que vamos apresentar estamos a discutir que margem é que vamos fazer porque uma coisa é a nossa margem normal, para projetos normais, outra é a margem para uma coisa deste género, eu dizia à própria Mafalda: “vamos apresentar o

orçamento como deve de ser, com a nossa margem, a probabilidade de um cliente deste género, uma escola, achar que é caro, é elevada” e pronto a partir daí temos opções, ou baixa a margem até não ganhar um tostão e ver dinheiro nenhum e portanto ser um trabalho quase voluntarioso em que as pessoas estão a perder tempo em benefício de uma causa, portanto temos desde a margem que pretendemos até estarmos a oferecer o trabalho, temos ali uma distância que corresponde depois a uma negociação que se faz, mas isto para dizer que a maior parte destas ações que a *Era* tem vindo a desenvolver, eu diria que genericamente são muito voluntariosas, são muito voluntariosas e constituem uma forma de a *Era* estar de acordo com determinados princípios e com determinada visão que nós temos do que deve ser uma empresa do património e do que deve ser uma empresa na área da arqueologia, porque se estivéssemos a pensar estritamente do ponto de vista de uma área de educação patrimonial, sustentável do ponto de vista do negócio, pá em Portugal ainda é completamente impossível não sei se noutros países isso é possível mas em Portugal pelo menos neste momento é impossível... agora existem carências muito grandes a esse nível... eu até posso dizer nós agora organizámos este sábado nas Jornadas Europeias do Património uma visita ao sítio dos Perdígões onde trabalhamos há 20 anos e a um outro sítio que estamos a escavar e essa visita é de borla, é uma coisa sem custos para as pessoas, fizemos um acordo com a câmara de Oeiras, a *Era* tem sede na zona de Oeiras e portanto ficou combinado com a câmara de Oeiras que eles forneciam autocarro, 50 lugares mais ou menos, que seguiam para Reguengos de Monsaraz e Campo Maior, pá um passeio, um belíssimo passeio, para ver dois sítios importantíssimos, pá temos para aí 5 inscrições e não se paga um tostão e difundimos, divulgámos, portanto a própria sociedade portuguesa está muito mal preparada para estas coisas, obviamente estas coisas constroem-se, é uma questão de mentalidade e eu estou convencido que aquilo que é o património tem aspetos suficientemente atrativos para as pessoas, independentemente de estarmos a pensar nas questões educacionais mas são, penso eu, que há muitos aspetos que o podem tornar atrativo mas é... acho que temos muita dificuldade em termos de capacidade de comunicação, nós eu agora falo da *Era*, nós temos alguma dificuldade em investir numa área destas que podia crescer muito se nós tivéssemos capacidade de investir, divulgar, difundir... estamos de facto, nós a *Era*, estamos com dificuldade, eu já não falo da maior parte dos outros atores que estão basicamente nas tintas e não querem saber de nada

Pois isso é uma questão, a comunicação é um fator diferenciador da *Era*, as outras empresas do mercado elas não se preocupam com esse tipo de atividades...

- A maior parte das empresas, há uma ou outra que tem alguma atividade no meio científico algumas têm... vão a congressos, apresentam resultados... embora a maior parte dos projetos feitos digamos no contexto da arqueologia empresarial não são divulgados... mas há algumas empresas como a *Era* e mais algumas que fazem um esforço no meio científico

Mas não para o público em geral...

- Agora do ponto de vista do público eu diria que a maior parte, alguns são mesmo invisíveis não é, até é difícil encontrá-las na internet, é difícil... outras já têm coisas tão incipientes, basta ir a sítios, suponho que todos os *Facebooks* de empresas hoje em dia, que às vezes até é constrangedor, há empresas da arqueologia que são capazes de publicar três posts por ano quer dizer.. ou já não publicam há três anos, coisas ridículas... quer dizer, e algumas eu sei que trabalham

Mas a atuação da *Era* por exemplo nas redes sociais, no Facebook, no Instagram, é uma forma de comunicar com o público, ela é uma estratégia, uma saída, ela é pedagógica ou empresarial ou as duas coisas?

- É um pouco as duas coisas, eu devo dizer: a estratégia de comunicação da *Era*, nós temos tido o apoio de alguns profissionais mas é um apoio relativamente reduzido, ou seja nós, eu acho que era interessante tu depois fales com duas pessoas, com a Mafalda Capela que está dentro da *Era*, encarregue digamos dos projetos do âmbito da arqueologia pública, da educação patrimonial, acho que era importante fales com a Mafalda e há uma outra pessoa que acho que também era importante, poderá haver outras com certeza, mas estas duas parecem-me bastante importantes, a outra é a Leonor Capela, que por acaso é irmã da Mafalda...

Acho que elas estavam no colóquio...

- Exato, a Leonor que é uma pessoa da área da comunicação e do Marketing e nós temos uma avença com a Leonor portanto a Leonor ajuda-nos todos os meses, durante x dias por mês, a trabalhar estas questões de comunicação, eu estou convencido que a *Era* tinha, havia interesse, seria importante a *Era* ter uma pessoa a tempo inteiro só desta área

mas neste momento não tem capacidade para pagar a uma pessoa a tempo inteiro, portanto pagamos umas horas e temos uma colaboração com a Leonor mas quer dizer, a estratégia que nós temos ligada às redes sociais é uma estratégia muito caseira, muito... quer dizer nós não temos um plano muito rigoroso que depois vai sendo sistematicamente implementado e monitorizado, vamos fazendo as coisas um bocadinho conforme a nossa disponibilidade e sem pensamento estratégico muito delineado, há que reconhecer isso, não quer dizer que não exista algum cuidado e... eu até te digo com toda a honestidade, por exemplo o Facebook da *Era* é feito por mim, pronto, o *Instagram* da *Era* hoje em dia é feito pela Leonor, em 99% cada um deles, agora quer dizer eu não tenho muito tempo para me dedicar ao *Facebook* não é? Portanto já faço aquilo com à vontade mas as potencialidades comunicacionais do Facebook são muito maiores do que aquelas que nós... em função do tempo que eu tenho, temos possibilidades de explorar... pá e depois temos coisas tão simples como a própria circulação da informação dentro da empresa não é fácil, ou seja, a *Era* tem muitos projetos mas as pessoas estão muito absorvidas na sua execução técnica, no seu arranque... e não é fácil nós criarmos mecanismos que imponham às pessoas que durante a execução estejam preocupadas em tirar algumas fotografias, em fazer uns breves textos, em divulgar junto das redes sociais... é um trabalho que as pessoas estão muito absorvidas por outras questões e isso tem sido um esforço que temos feito mas não é fácil, nós criamos internamente por exemplo grupos do WhatsApp do projeto, grupos fechados, em que procuramos que haja circulação de imagens e de pequenas informações para que as pessoas que estejam a trabalhar nas redes sociais tenham mais acesso... vou a muitos projetos, quando vou a projetos tiro fotografias, estou bastante bem informado sobre a generalidade dos projetos que a *Era* tem, com muita facilidade de uso conteúdo... mas há muito mais projetos e não tenho tempo livre, depois os grupos que são criados acabam por não funcionar muito bem porque as pessoas não têm tempo, chegam a casa já não têm paciência para esta a escrever ou a enviar umas fotografias e portanto isto para te dizer que obviamente quando nós idealizamos estas coisas parece tudo muito fácil mas na prática depois não é tão simples quanto parece e portanto acho que com os recursos que a *Era* tem e assumindo uma visão que epá é sobretudo de dar uma dimensão pública, não por razões comerciais mas não esqueço as razões comerciais obviamente, nós estamos nas redes sociais por uma questão de responsabilidade social mas também por uma questão comercial e acho que são

perfeitamente compatíveis, agora temos que ter cuidado com os conteúdos ou seja, por exemplo, no caso do Facebook, é um bocadinho mais austero do que o Instagram, os conteúdos que são produzidos não são ligeiros, são pensados e tentamos que mesmo sendo superficiais, eles são sérios, tentamos que sejam acessíveis, daí não serem muito complicados, mas as informações que lá constam dão informações concretas, e a minha ideia é que quem acompanha o Facebook da *Era* tenha uma noção do trabalho que estamos a fazer, de onde estamos a fazer, portanto a dispersão que temos e que tenha acesso ao essencial do essencial e quem quiser abordar a *Era* para saber mais, quer através das redes sociais ou de outros meios, pelo menos teve ali a ponta do iceberg

E essa relação já existe de alguma forma?

- Por vezes há investigadores que nos contatam, há pessoas que nos próprios diálogos do Facebook também por vezes se estabelece algum diálogo, é raro haver polémicas, mas já houve algumas polémicas, já houve jornalistas que nos contataram por verem informações no Facebook ou nas redes sociais, agora há um outro aspecto que eu acho que é preciso ter em consideração e que é uma das razões pelas quais outras empresas não se aventuram muito pelas redes sociais... é que depois a própria dimensão comercial dos nossos trabalhos cria constrangimentos ou seja nós trabalhamos com clientes e há níveis de confidencialidade que por vezes existem e portanto há de facto clientes que criam enormes impedimentos ou inibições a uma gestão de informação mais transparente e mais aberta. A *Era* tem gerido isso, eu diria com uma certa normalidade, não dando muita importância a essa questão, ou seja nós se assumíssemos que temos de pedir autorização aos nossos clientes para tudo o que publicamos não publicávamos nada, portanto basicamente o que nós fazemos é com base na legislação portuguesa na área da arqueologia, que impõem uma dimensão pública, que impõem... ou seja, de acordo com o regulamento de trabalhos arqueológicos faz parte das obrigações a divulgação... com base nessa legislação a *Era* assume que tem de fazer divulgação e portanto se algum cliente nos levanta algum problema, digamos o nosso escudo é esse. Agora já tivemos casos em que clientes nossos ou nos dizem no início de um processo que não é para publicar nada, já aconteceu casos, pontuais também, de pessoas que nos pediram para tirar coisas da internet e nós penso que nunca tirámos ou se tirámos foi um caso ou dois porque aí o nosso argumento é sempre: não vamos tirar nada, quanto muito não pomos mais nada mas agora tirar é péssimo. Portanto se há um cliente que por hipótese não quer

que se fale do seu projeto, imagina um edifício em Lisboa está a ser restaurado, estão a ser feitas escavações e nós começamos a publicar coisas, o cliente tem todo o direito de dizer que não quer que as coisas sejam publicadas, nós aí alegamos a lei do património, o regulamento de trabalhos arqueológicos, se o conflito se mantém obviamente que não vamos entrar propriamente num conflito, deixamos de publicar, nos casos em que se sente que há alguma sensibilidade, muitas vezes se tu reparares olha no Facebook, há muitos trabalhos que nós não dizemos onde é que é, dizemos genericamente “na zona do Carmo”, “no Chiado”, “na Baixa de Lisboa”

Mas não especificamente...

- Muitas vezes não especificamos exatamente para não entrar em rota de colisão com os clientes que eu diria que a esmagadora maioria, se vamos colocar o problema e colocar em cima deles a decisão de se divulgar ou não, a maior parte dos casos diriam não ou então façam o trabalho e no fim se quiserem divulguem... de facto o que é interessante em muitos projetos de recuperação do património, de reabilitação, de arqueologia, é essa dimensão pública enquanto os processos andam, ou seja assumir que há algum nível de participação, que a arqueologia e os trabalhos de conservação e restauro ou outro são feitos de forma aberta, com conhecimento da comunidade e que não são feitos às escondidas, feitos de forma aberta transparente com conhecimento da comunidade e que não são feitos às escondidas, nós somos muito contra uma arqueologia escondida atrás de tapumes de obras e aí acho que a própria tutela da arqueologia podia criar outro tipo de regras, as câmaras municipais também podiam fomentar essa maior abertura por exemplo, estamos ali com uns tapumes, se houvesse uma escavação atrás, porque é que não há umas janelas abertas, mesmo que as pessoas não entrem numa obra que pode ser um sítio com pouca segurança ou com regras de segurança incompatíveis com visitas do cidadão comum, mas há vários mecanismos que era possível que as pessoas tivessem uma capacidade e um mínimo de observação.

Isso já aconteceu em alguma obra?

-Já aconteceu em casos muito pontuais, já aconteceram inclusive visitas, mas são casos pontuais.

Isso precisa do aval do cliente?

-Sim, mas já houve casos, alguns dos projetos mais importantes da Era em que se chegou a entendimento para algumas visitas guiadas e até já houve casos de clientes que aceitaram realizar conferências de imprensa para divulgar os resultados, autorizar uma divulgação de resultados, há casos em que até se tem chegado de uma forma concertada com clientes e promotores de obras a situações que eu acho que são exemplares, mas são raros, são exceções.

Mas acha que nesse processo ao longo desses 20 anos muita coisa mudou nesse sentido?

-Acho que nesse aspeto não mudou assim muito, é uma das áreas em que não houve grandes mudanças, acho que é uma área muito estagnada no património português.

A arqueologia empresarial?

-E não é só, falando da arqueologia científica que nós também fazemos, mas há instituições que só fazem tradicionalmente arqueologia científica que são as universidades, os projetos das faculdades são muito mal divulgados, nem vejo nenhuma universidade com nenhuma preocupação estratégica desse género, nem vejo a tutela da arqueologia portuguesa, essa não vejo mesmo. Não vejo nenhuma mudança sensível de preocupação a esse nível na arqueologia ou no meio do património português e era relativamente simples fazer.

Essa atividade, o que é que ela traz de positivo para a empresa? Na interação com o público.

-A vantagem é alteração das mentalidades, se nós começarmos a atuar ao nível da educação patrimonial desde as escolas e em outros níveis subsequentes, ao nível dos envolvidos nas obras dos engenheiros, dos operários, um pouco o modelo brasileiro em que há um projeto de impacto no território, há informação há participação e discussão com as comunidades há divulgação sobre os resultados que vão sendo obtidos, há ações de formação para os intervenientes, para os engenheiros, para os operários para os vários níveis de intervenientes, se isto fosse feito de forma sistemática, obviamente nós tínhamos uma geração que ia crescer com muito maior sensibilidade para o património e o que são os “ensinamentos” do património e aquilo de útil que o património nos pode trazer enquanto cidadãos podia ter um muito maior impacto, aí eu concordo que o papel que é desempenhado por alguns museus é importante, acho que é limitado e está muito

cristalizado relativamente a formas de trabalhar e formas de ensinar. Fazendo o mesmo que se fazia há 20 ou 30 anos e há um enorme desaproveitamento social de todo o investimento público e privado que é feito na área do património e da arqueologia, gastando-se muito dinheiro em obras, em escavações arqueológicas e produção de conhecimentos que não têm impacto social.

Acha que seria possível transformar a gestão do património em algo diferente?

-Sim, não há propriamente uma formação académica, mas quem tem formação académica nessas áreas, são muito poucas pessoas e sobretudo não há uma prática recorrente desse tipo de projetos e a própria capacidade que pessoas que têm alguma formação têm de poderem evoluir e de exercitar essa formação em casos concretos é muito escassa. A margem de manobra é enormíssima, mais do que na produção teórica de modelos, na implementação de projetos, na criação de casos de estudo e na monitorização do impacto que esse tipo de projetos poderia ter. Nós sabemos relativamente bem como fazer e o que fazer, mas não temos meios para o fazer.

Acha que de alguma forma a atividade da ERA é inovador nesse sentido?

-Acho que a ERA é um caso de estudo que pode ser interessante pela persistência de determinado tipo de ações e visão relativamente a essas questões. Na ERA há uma margem de progressão gigantesca, eu gostava é que um dia existisse um departamento ou uma área de atuação na própria ERA mas que fosse uma área de atuação até de carácter comercial, porque isso significaria que no meio do nosso contexto social havia essa necessidade e a partir desse momento havia concorrência entre várias empresas, ofertas entre vários serviços que eram solicitados em que o contexto social necessitava de “consumir” esse tipo de (...) hoje em dia a nossa sociedade consome património, mas por um lado as pessoas que consomem, por um lado não percebem muito bem porque é que consomem, consomem por obrigação, embora quando nós falamos muito com as pessoas, com os nossos clientes, o que vamos observando é que há uma apetência, os clientes que podem não perceber num primeiro momento porque é que pagam a arqueologia, encaram isto como uma obrigação, um problema, um medo, um receio, cada vez mais, eu sinto que as pessoas aderem rapidamente, percebem, aceitam, concordam, estão disponíveis até para alterar os seus projetos e muitas vezes ficam fascinadas com as coisas que aparecem, genuinamente aderem.

Era só um desconhecimento?

-Eu digo que uma das coisas onde nós temos um impacto bastante recorrente é através do nosso trabalho comercial, porque o trabalho comercial e técnico que nós fazemos durante a preparação, discussão, negociação de propostas e execução dos projetos, durante todas essas etapas nós estamos a lidar com cidadãos, promotores de obras, engenheiros, arquitetos, agente de câmaras municipais e todas essas pessoas vão sendo sensibilizadas através do nosso trabalho para as questões do património, muito vezes esquecemos que isso também é de alguma forma educação patrimonial. O nosso trabalho e até o comercial é um trabalho de sensibilização do património.

É muito fácil para um gestor de obra negar a necessidade do trabalho arqueológico, não sei até que ponto a regulação é séria.

-Hoje em dia, eu falo da experiência da ERA, a ERA é contatada todos os dias para fazer vários trabalhos, recebemos todos os dias 4 ou 5 pedidos de propostas, ao longo de um ano recebemos mil projetos, há muita necessidade de arqueologia.

Há alguma necessidade de algum cliente ainda não atendida, há alguma necessidade no mercado da arqueologia empresarial que ainda não foi atendida?

-Genericamente não, mas há sempre a possibilidade de fazer algumas alterações, por exemplo a ERA há dois anos fez uma inovação, já existiam algumas pequenas experiências em Portugal, mas nada de muito consistente que é a prospecção geofísica aplicada à arqueologia, nós já tínhamos feito muitos trabalhos com equipas estrangeiras mas os custos eram muito elevados e fazíamos em situações muito específicas e normalmente em projetos de investigação e nunca tínhamos começado a utilizar a prospecção geofísica como uma ferramenta normal ao serviço dos clientes normais em benefício de projetos de urbanização, de construção, de ordenamento do território e decidimos investir em recursos humanos e em equipamentos e neste momento a ERA é a única empresa portuguesa que tem uma área específica de prospecção geofísica e que estamos a ter capacidade de responder a problemas dos clientes, apresentámos novas soluções para problemas que os clientes tinham que não sabiam como resolver, por vezes até somos nós que detectamos os problemas. Nós identificamos o problema e sugerimos a geofísica desde há dois anos como uma solução recorrente, porque quase todos os dias podíamos fazer prospecção geofísica, quando há dois três 4 ou 5 anos para nós próprios

fazer prospecção geofísica era um... Podiam passar 6 meses ou um ano, fazíamos apenas em casos muito excepcionais, as equipas em Portugal que fazem prospecção geofísica têm tido resultados tendencialmente maus porque não são equipas especializadas em património, são muitas vezes até equipas universitárias, várias de geologia que fazem alguns ensaios e experiências em termos de abordagem à arqueologia, mas trabalham muitas vezes em questões de engenharia, geotecnia, outro tipo de prospecções e fazem uma espécie de jeito fazendo umas prospecções arqueológicas. E há outras áreas em que é possível inovar. Há uma pessoa que trabalhou com a ERA recentemente que vai fazer um doutoramento em tecnologia LIDAR, que é uma tecnologia que permite através de um varrimento que é feito em termos aéreos com laser detectar estruturas e realidades arqueológicas enterradas debaixo de árvores, tem sido utilizado agora na Amazónia para descobrir coisas. É uma pessoa que trabalhou com a ERA, vai fazer um doutoramento nessa área a pensar numa aplicação arqueológica e terminado esse doutoramento e afinados uma série de aspetos, imagine que aparece essa pessoa com uma ideia concreta em que se faz um investimento em equipamentos, há uma pessoa que está preparada para trabalhar em determinada área com determinados equipamentos e isso pode ter impacto no mercado, podemos investir e apresentar isso como uma nova solução para resolver determinados problemas, na arqueologia há sempre património, há sempre novas formas de abordar, novos métodos que podem ser pensados, novas estratégias de atuação.

E há sempre estudo a ser feito?

-Nós temos inovado muito mesmo em questões tradicionais, mesmo a forma como nós hoje trabalhamos em arqueologia é de muito mais complexa do que há 20 anos, não só os equipamentos mudaram, como a tecnologia mudou, nós estamos a aplicar muitas mais ferramentas tecnológicas hoje em dia do que aplicávamos há uma série de anos e isso tem impacto na atividade quotidiana e naquilo que são as soluções que apresentamos.

Há alguma recomendação de algum caso específico da ERA, que seja interessante nesse contexto?

-Tu tens um projeto dos Perdigões que é um caso muito interessante porque em si não é um projeto comercial e é um projeto em 20 anos e é aquele que tem uma estratégia de comunicação, de ligação ao meio social e de educação patrimonial mais consistente.